

| jornalismo |

ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING – ESPM/SP
MESTRADO PROFISSIONAL EM PRODUÇÃO JORNALÍSTICA E MERCADO
MPPJM

Jonas Gonçalves

REORGANIZAÇÃO DE REDAÇÕES NO BRASIL:
análise dos processos de produção do Estadão e do HuffPost

São Paulo
2018

Gonçalves, Jonas

Reorganização de redações no Brasil : análise dos processos de produção do Estadão e do HuffPost Brasil / Jonas Gonçalves. - São Paulo, 2018.

102 p. : il., color.

Dissertação, Mestrado Profissional em Produção Jornalística e Mercado, São Paulo, 2018.

Orientador: Edson Capoano

1. jornalismo. 2. convergência. 3. processos de produção. 4. Estadão. 5. HuffPost Brasil. I. Capoano, Edson . II. Escola Superior de Propaganda e Marketing. III. Título.

Jonas Gonçalves

**REORGANIZAÇÃO DE REDAÇÕES NO BRASIL:
análise dos processos de produção do Estadão e do HuffPost**

Dissertação apresentada à ESPM como
requisito para a obtenção do título de Mestre
em Produção Jornalística e Mercado.

Orientador: Prof. Dr. Edson Capoano

**São Paulo
2018**

Jonas Gonçalves

**REORGANIZAÇÃO DE REDAÇÕES NO BRASIL:
análise dos processos de produção do Estadão e do HuffPost**

Dissertação apresentada à ESPM como
requisito para a obtenção do título de Mestre
em Produção Jornalística e Mercado.

Aprovado em *XX* de *mês* de *ano*.

BANCA EXAMINADORA

Presidente: Prof. Nome, Titulação – Orientador, ESPM-SP

Membro: Prof. Nome, Titulação, INSTITUIÇÃO

Membro: Prof. Nome, Titulação, INSTITUIÇÃO

DEDICATÓRIA

A Jéssica Lima, esposa e companheira leal, apoiadora incondicional em todos os momentos.

Em memória de minha mãe, Zezé Arruda (1949-2016)

AGRADECIMENTOS

Ao professor Edson Capoano, orientador deste trabalho e um verdadeiro mestre, pelas valiosas contribuições ao longo do período de pesquisa.

Aos demais professores do corpo docente do Mestrado Profissional em Produção Jornalística e Mercado com os quais tive a honra de ampliar os meus conhecimentos sobre o Jornalismo:

Maria Elisabete Antonioli, Renato Essenfelder, Enio Moraes Júnior, Egle Spinelli, Carla Schwingel, Magaly Prado e Ricardo Gandour.

Aos colegas de mestrado, pela amizade e inestimáveis colaborações para a realização deste trabalho. Menções especiais a Adrian Alexandri, Antonio Rocha Filho, Cleber Stevani, Clésio Oliveira, Mariana Benvenuto e Ricardo Fotios, companheiros do início ao fim desta jornada. Agradecimentos estendidos àqueles com quem tive a satisfação de dividir momentos de aprendizado ao longo do curso: Adalberto Marcondes, Andre Carvalho, Antonio Napole, Daniela Ribeiro, Duda Lopes, Eliete Martins, Emilio Sant'anna, Gusthavo Rocha, Jessica Santos, Kaká Nascimento, Martha Lopes e Murilo Pereira.

Aos jornalistas entrevistados, cujas contribuições foram fundamentais por terem compartilhado o conhecimento ímpar que possuem sobre a profissão e o mercado:

Diego Iraheta, Luis Fernando Bovo, Ricardo Anderáos e Ricardo Gandour.

EPÍGRAFE

Assim é a convergência: poliédrica, multifacetada, ambígua. Um enigma jornalístico, enfim.

(Ramón Salaverría e Samuel Negrodo, 2008)

RESUMO

O ambiente de trabalho jornalístico passou por profundas modificações estruturais nas últimas décadas. Esse processo foi, em parte, identificado por pesquisadores como Ramón Salaverría, que desenvolveu o conceito de “convergência jornalística” para definir as razões que levaram empresas tradicionais de mídia a buscar uma conformação que aperfeiçoasse seus fluxos de trabalho, priorizando a plataforma digital, em que pese ainda haver a existência em alguns grupos empresariais de plataformas de mídia de legado, como o jornal impresso e o rádio. Em paralelo, a diversificação do mercado de jornalismo, com o advento de novos modelos de negócio, criou uma demanda pelo aumento dessa linha de pesquisa, incluindo os denominados “nativos digitais”, empreendimentos que, apesar de serem derivados diretos da expansão da internet, também já passaram, em alguns casos, por readequações organizacionais. Este trabalho de pesquisa analisa, por meio de um estudo comparado, as mudanças nas redações e nos processos produtivos de dois sites de notícias, ocorridas de 2014 a 2017: *Estadão.com.br*, do jornal *O Estado de S. Paulo*, caracterizado neste trabalho como uma Redação Analógica Digital (RAD) devido ao seu caráter híbrido; e *HuffPost Brasil*, a Redação Nativa Digital (RND), que representa no país o *HuffPost* (EUA), sendo uma sucursal criada em parceria com o Grupo Abril e atualmente gerida pela Oath (resultado da fusão entre as empresas de tecnologia AOL e Yahoo, ambas adquiridas pela Verizon). Dessa forma, esta dissertação visa apresentar indicadores que permitam verificar como diferentes modelos de negócio conciliaram três questões fundamentais para nortear seus processos de reconfiguração: 1) especificidades inerentes aos respectivos modelos de negócio; 2) diretrizes administrativas; e 3) necessidade de alterações nos processos produtivos, motivadas pela evolução tecnológica. As metodologias de pesquisa utilizadas foram as seguintes: revisão bibliográfica dos conceitos teóricos de “convergência”, “ecossistema midiático” e “jornalismo integrado”; observações presenciais e sistematizadas de etapas das rotinas de trabalho das redações; e estudos de caso. Nas visitas realizadas, foram observados procedimentos de pauta, apuração, edição e publicação de notícias, com destaque para o uso de tecnologias digitais, incluindo plataformas de mídias sociais e ferramentas de monitoramento de audiências.

Palavras-chave: jornalismo; convergência; processos de produção; Estadão; HuffPost Brasil.

ABSTRACT

The journalistic work space was deeply modified by structural changes in the last decades. This process was, partially, identified by researchers as Ramón Salaverría, who developed the concept of “journalistic convergence” to define the reasons that made traditional media companies search for a conformation that could optimize their workflows, considering as a priority the digital platform, in spite of the existence in some business groups of legacy media platforms, like the newspaper or the radio. In parallel, the journalism market diversification, with the launch of new business models, created a demand for an increase of this research line, including the “digital natives”, enterprises that, although being direct derivatives from the internet expansion, also had to, in some cases, make organizational readjustments. This research work analyses, beyond a comparative study, the changes in the newsrooms and in the productive processes of two news sites, occurred from 2014 to 2017: *Estadão.com.br*, from the newspaper *O Estado de S. Paulo*, characterized in this work as a Digital Analogic Newsroom (DAN) due to its hybrid condition; and *HuffPost Brazil*, the Digital Native Newsroom (DNN), that represents in the country the *HuffPost* (USA), being a branch created in partnership with Abril Group and currently managed by Oath (the result of a fusion between the technology companies AOL and Yahoo!, both acquired by Verizon). In this way, this dissertation aims to present indicators that allow verify how different business models arranged three key issues to guide their reconfiguration processes: 1) inherent specificities from the respective business models; 2) management guidelines; and 3) necessity of changes in the productive processes, motivated by the technological evolution. The research methods used were the following: bibliographic review of the theoretical concepts of “convergence”, “media ecosystem” and “integrated journalism”; presential and systematized observations of the newsrooms work routines phases; and case studies. In the visits made, were observed schedule, investigation, edition and news publication procedures, featuring the use of digital technologies, including social media platforms and audience monitoring tools.

Keywords: journalism; convergence; productive processes; Estadão; HuffPost Brazil.

LISTA DE FIGURAS E TABELAS

Figura 1 (p. 37) - Representação visual da integração das redações do Grupo Estado em uma UPC (ilustração do autor)

Figura 2 (p. 37) - Reprodução de infográfico desenvolvido por Salaverría e Negrodo (2008, p. 118)

Figura 3 (p. 46) - Antiga disposição das editorias em uma cadeia linear que terminava na mesa da diretoria executiva (Gandour, 2014)

Figura 4 (p. 46) - As mesas das editorias passaram a ser dispostas como satélites em torno de um núcleo central, conformação esta que perdura até os dias atuais (Gandour, 2014)

Figura 5 (p. 47) - Reunião de pauta envolvendo os responsáveis pelas editorias é realizada diariamente para estabelecer prioridades (crédito: Jonas Gonçalves)

Figura 6 (p. 47) - Anexa ao núcleo central, a equipe do “mesão do digital” realiza o monitoramento de redes sociais e a edição em tempo real da home page do Estadão.com.br; os monitores posicionados acima exibem noticiários diversos, o próprio site do Estadão e também os resultados apurados pelo software Chartbeat em termos de envolvimento da audiência com os conteúdos publicados (crédito: Jonas Gonçalves)

Figura 7 (p. 49) - Núcleo central da RAD, onde atuam os editores do Estadão.com.br (crédito: Jonas Gonçalves)

Figura 8 (p. 49) - Integrantes da editoria Now, responsável por enriquecer o conteúdo das notícias de última hora (breaking news) após a publicação (crédito: Jonas Gonçalves)

Figura 9 (p. 51) - Disposição das editorias em torno do núcleo central compartilhado de edição (crédito: Jonas Gonçalves)

Figura 10 (p. 53) - Representação de algumas das marcas que passaram a compor a Oath após a fusão de AOL e Yahoo (imagem publicada na página da Oath Brasil no Facebook em 13 jun. 2017)

Figura 11 (p. 54) - Na condição de “hub”, a RND do HuffPost Brasil é capaz de receber, processar e publicar conteúdos informativos de diferentes fontes, além é claro de ter a própria produção jornalística (crédito: Jonas Gonçalves)

Figura 12 (p. 57) - O mapa acima ilustra a extensão da presença internacional da marca The Huffington Post na ocasião do lançamento da sucursal brasileira, em 2014 (crédito: Divulgação)

Figura 13 (p. 57) - Da esquerda para a direita: Fábio Colletti Barbosa; Alexandre Hohagen, vice-presidente do Facebook para a América Latina; Arianna Huffington; Jimmy Maymann e Ricardo Anderáos, durante o lançamento do Brasil Post em 28 jan. 2014 (crédito: Flavio Santana)

Figura 14 (p. 58) - Redação do Brasil Post instalada como um LND na sede do Grupo Abril adotava uma disposição que se assemelhava a um veículo de legacy media, a exemplo de uma revista (crédito: Patrick White)

Figura 15 (p. 67) - Reunião de pauta promovida em 03 abr. de 2017, quando o HuffPost Brasil ainda estava provisoriamente instalado na sede da Verizon, em São Paulo (crédito: Jonas Gonçalves)

Figura 16 (p. 67) - A redação do HuffPost foi instalada em definitivo na sede da Oath Brasil, integrada a outros empreendimentos digitais das marcas AOL e Yahoo (crédito: Jonas Gonçalves)

Tabela 1 (p. 71) - Modelo Analógico Digital – Estadão (fonte: elaboração própria)

Tabela 2 (p. 72) – Modelo Nativo Digital – HuffPost (fonte: elaboração própria)

LISTA DE SIGLAS

AOL - America On Line

ESPM-SP - Escola Superior de Propaganda e Marketing de São Paulo

MPPJM - Mestrado Profissional em Produção Jornalística e Mercado

HPB - HuffPost Brasil

HPMG - Huffington Post Media Group

OESP - O Estado de S. Paulo (jornal)

RAD - Redação Analógica Digital

RND - Redação Nativa Digital

TICs - Tecnologias de Informação e Comunicação

UOL - Universo On Line

UPC - Unidade Produtora de Conteúdo

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Justificativa e problema.....	13
1.2 Objetivos	16
1.2.1 Objetivo geral.....	16
1.2.2 Objetivos específicos	17
1.3 Estrutura da dissertação.....	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO/REVISÃO DE LITERATURA	19
2.1 Convergência	19
2.2 Ecossistema midiático.....	24
2.3 Jornalismo integrado.....	27
3 METODOLOGIA/PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	32
3.1 Revisão bibliográfica	32
3.2 Observação sistematizada.....	32
3.3 Estudo comparado e estudos de caso	34
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	36
4.1 Estadão: o modelo de Redação Analógica Digital (RAD)	36
4.1.1 Contexto histórico.....	38
4.1.2 A tecnologia transversal	43
4.2 HuffPost Brasil: o modelo de Redação Nativa Digital (RND)	52
4.2.1 Contexto histórico.....	54
4.2.2 Primeira fase: <i>Brasil Post</i>	58
4.2.3 Segunda fase: <i>HuffPost Brasil</i>	60
4.2.4 Processos de produção.....	61
4.2.5 Terceira fase: a migração para a AOL.....	65
4.3 Análise dos resultados.....	68
4.3.1 Indicadores gerais	68
4.3.2 Indicadores específicos.....	69
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	73
REFERÊNCIAS	76
APÊNDICE	78

1. INTRODUÇÃO

1.1 Justificativa e problema

Um ambiente de trabalho em permanente transformação. Assim poderia ser definida, de forma sucinta, a lógica de funcionamento de uma redação jornalística na atualidade. Contudo, se o propósito de uma pesquisa científica é investigar um determinado fenômeno e elucidar suas causas, então se faz necessário ir muito além da simples constatação de que ocorreram mudanças estruturais¹ relevantes nos últimos anos. Nesse sentido, uma iniciativa desse tipo deve caracterizar as alterações vivenciadas por diferentes modelos de empresas dedicadas ao jornalismo digital, na linha do que pesquisadores como Franciscato (2014) propõem:

É fato que este novo cenário complexo de inovações tecnológicas coincidentes e sucessivas vem gerando uma reestruturação do modelo de produção e de negócios que caracterizou a “*mainstream media*” principalmente no século XX. Há uma perda crescente de rentabilidade e vendagem de produtos jornalísticos, mas, ao mesmo tempo, uma redução nos custos de produção de notícias. Novas rotinas de trabalho jornalístico são desenhadas para as organizações jornalísticas, tendo como foco a concepção de integração e convergência dos ambientes de trabalho jornalísticos (as ‘Redações’), com uma concepção de jornalista multitarefa e multimídia. (2014, p. 1333)

Outra linha de pesquisa que pode auxiliar no entendimento dessas reconfigurações é entendê-las como “inovações midiáticas”. Dogruel (2017) adota a classificação de Storsul e Krumsvik (2013) para definir o conjunto de objetos aos quais essas inovações podem se referir: 1) produto; 2) processo; 3) posição; e 4) inovação paradigmática. O foco desta dissertação é analisar a segunda concepção, a de processo inovativo, envolvendo mudanças “que remetem para a dimensão da organização midiática, tais como novos modos de produzir, empacotar e distribuir produtos midiáticos, bem como as mudanças organizacionais nas empresas de mídia” (2017, p. 11).

¹ Partindo-se do pressuposto de que é necessário situar o jornalismo como “prática social marcada por um processo de reinvenção permanente”, Pereira e Adghirni (2011) salientam que, para uma mudança ser considerada “estrutural”, esta deve ser “suficientemente abrangente e profunda para alterar radicalmente o modo como determinada atividade é praticada e simbolicamente reconhecida/definida pelos atores. Ou seja, uma mudança estrutural se contrapõe a um grupo de mudanças conjunturais e também às microinovações que normalmente afetam aspectos específicos de uma prática social. Por exemplo, o lançamento de um novo jornal ou a introdução de um novo *software* de diagramação certamente altera o modo como o jornalismo é praticado, mas dificilmente pode ser o estopim de um processo de mudanças estruturais. Por outro lado, o aparecimento de uma nova mídia – como a internet – ou uma crise generalizada nas empresas de comunicação oferece potencial para alterar uma dimensão mais profunda da prática jornalística.” (2011, p. 42)

Gandour (2016) também contribui com o debate em torno dos ambientes jornalísticos no atual ecossistema informativo. A concepção de “plataformas estáveis de produção e edição” serve como referência para se compreender a importância estratégica das redações como locais que concentram a atividade jornalística profissional e o principal desafio que tais espaços de trabalho enfrentam na atualidade: a perda da primazia na produção de conteúdo:

A revolução digital alterou a lógica oferta-demanda, ao dar voz e púlpito a quem quer que seja. Isso terminou com a primazia do que chamo de “plataformas estáveis de produção e edição” – principalmente as redações tradicionais (vamos chamá-las assim), locais que (ainda) abrigam a atividade do jornalismo profissional. Locais em que profissionais recrutados, treinados e remunerados para isto se encontram para vasculhar, selecionar e publicar notícias, análises e comentários. Um empreendimento estabelecido. (2016, p. 9)

Alguns questionamentos podem ser feitos sobre os fundamentos que justificam essas modificações, responsáveis por influenciar diretamente tanto na disposição física do mobiliário, das editorias e dos jornalistas nas redações, quanto na forma como as notícias são publicadas em diferentes plataformas. Os ajustes podem ser explicados somente por questões orçamentárias, quando se abordam, por exemplo, eventuais reduções de postos de trabalho? Tratam-se apenas de consequências das decisões estratégicas tomadas pelas direções executivas, interessadas em um alinhamento com as tendências contemporâneas? Ou podem ser atribuídas, de forma isolada, a uma iniciativa que tem como principal objetivo o aprimoramento dos fluxos de trabalho, impulsionado pela evolução tecnológica?

Todas essas perguntas podem ser respondidas dentro de um mesmo contexto, visto que dissociar tais questões contribuiria somente para um entendimento parcial do problema investigado. Se os produtos jornalísticos atualmente são vistos e consumidos de formas diferentes por seus públicos, muito se deve ao fato de que as empresas identificaram que era obrigatório se adequar a novas demandas e isso implicou desenvolver novas configurações de trabalho que viabilizassem a agilidade tanto nos procedimentos de reportagem quanto nas tomadas de decisão editorial, considerando a premência atual do fluxo noticioso na esfera digital.

No entanto, vale ressaltar que reconfigurações organizacionais no âmbito do jornalismo não são fenômenos recentes. Em diferentes épocas, empresas de mídia decidiram alterar suas estruturas e rotinas de produção devido a fatores internos (medidas de caráter administrativo e financeiro) e externos (demandas tecnológicas). Um dos casos brasileiros mais notórios ocorreu na década de 1980, quando o jornal *Folha de S.Paulo* implementou o

denominado “Projeto Folha²”. Um dos impactos visualmente mais significativos, a informatização do ambiente de trabalho foi simbolizada pela substituição das máquinas de escrever por computadores na redação. Posteriormente, outros veículos seguiram a mesma tendência, importada de jornais dos EUA, como o *USA Today*, no qual a *Folha* se inspirou mais diretamente.

Contudo, a diferença fundamental de antigos processos como o da *Folha* em relação aos atuais, potencializados pelo advento da internet, reside no fato de que a tecnologia não desempenhou um papel preponderante naquela época, apesar da já citada informatização. As prioridades da *Folha* na época foram estabelecer princípios editoriais e instituir rígidos mecanismos de controle de qualidade da produção. Conforme Oliveira (2013), “[...] acusando o que seria um fluxo interno de produção ‘cheio de percalços e irregularidades’, o projeto editorial de 1984 demonstrou intensa preocupação com a maneira como os jornalistas trabalhavam” (2013, p. 163).

Reformulações dessa envergadura têm sido tratadas por pesquisadores e empresas de mídia de diferentes formas: “reinvenção”, no caso do *The New York Times*; “transformação”, para o *El País*; ou “integração”, a exemplo da *Zero Hora*. Em comum, todos os citados se referem ao modelo analógico digital, mas essa linha de pesquisa pode ser expandida, abrindo espaço para que os processos pelos quais vários sites nativos digitais já passaram também possam ser devidamente compreendidos, sendo inseridos no contexto atual de adaptações, especialmente daqueles que possuem a particularidade de serem sucursais de veículos estrangeiros.

Por meio do estudo comparado ora proposto, buscou-se o estabelecimento de características intrínsecas aos modelos de negócio dos objetos da pesquisa, que servem como representantes dos segmentos aos quais pertencem no mercado de jornalismo. A referência escolhida para se analisar o modelo híbrido de Redação Analógica Digital (RAD) é o *Estadão*, que articulou um conjunto de veículos jornalísticos criados pelo seu grupo controlador ao longo de sua trajetória (jornais impressos, rádios e agência de notícias) e, como um desdobramento, criou uma plataforma digital que alcançou, duas décadas depois do início

² Oliveira (2013) ressaltou os objetivos do jornal com a reorganização: “Batizado como *Projeto Folha* e implantado na administração de Otávio Frias Filho, esse processo de organização e controle do trabalho, idealizado e levado a curso por um pequeno grupo de profissionais, reformou a maneira de fazer o jornal. ‘O jornalismo não é mais artesanato, mas uma atividade industrial que reivindica método, planejamento, organização e controle’, dizia o projeto editorial de 1985-1986 da *Folha* que declara a ambição da empresa de institucionalizar a partir dessas práticas ‘um novo tipo de jornalismo diário’”. (2013, p. 160)

de suas atividades, a condição de ponto focal dos processos produtivos do conglomerado de mídia.

No segundo caso, o modelo de Redação Nativa Digital (RND), está o *HuffPost Brasil*, que adquiriu uma notoriedade por ter sido resultado de uma *joint-venture*³ estabelecida em 2013 entre o então *The Huffington Post* e o Grupo Abril, um expoente significativo do campo da mídia de legado (*legacy media*, segundo NIELSEN, 1998). A transformação vivenciada pelo site no país em um curto espaço de tempo foi notória: de um laboratório nativo digital incubado em uma empresa de mídia tradicional, o *HuffPost* passou para uma conformação atualmente inserida em uma empresa de tecnologia (nos moldes de uma *startup*⁴), uma particularidade ainda singular no Brasil. Por esta e outras diversas razões, tal modelo reúne potencial suficiente para ser objeto de outros trabalhos científicos no futuro, visando um entendimento progressivamente aprofundado sobre sua estrutura e funcionamento.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Por meio de um estudo comparado, desenvolver um método de análise de diferentes processos de reconfiguração de ambiente de trabalho jornalístico, utilizando como parâmetros dois objetos referenciais de pesquisa, pertencentes a modelos distintos de sites de notícias (um analógico digital e outro nativo digital) presentes no mercado brasileiro.

³ “Traduzindo-se ao pé da letra, a expressão *joint-venture* quer dizer ‘união com risco’. Ela, de fato, refere-se a um tipo de associação em que duas entidades se juntam para tirar proveito de alguma atividade, por um tempo limitado, sem que cada uma delas perca a identidade própria.” (WOLFFENBÜTTEL, 2006)

⁴ “A definição mais aceita de *startup* é a do Steve Blank: uma empresa é considerada uma *startup* quando ainda está em busca de um modelo de negócios viável que seja repetível e escalável. Um modelo de negócios repetível é aquele capaz de vender o mesmo produto para todos os clientes. Já um modelo de negócios escalável é aquele capaz de crescer para atender grandes quantidades de clientes.” (KAYO, 2013)

1.2.2 Objetivos específicos

A respeito do modelo analógico digital escolhido (*Estadão*): 1) traçar uma retrospectiva histórica de seu processo de transformação, iniciado ainda nos anos 1990 com base na convergência de procedimentos de composição e publicação de notícias, reunindo agência de notícias, jornais impressos e emissoras de rádio, tendo como desdobramento a criação e consolidação do site *Estadão.com.br*; 2) descrever as etapas de reconfiguração do ambiente de trabalho em face das novas diretrizes de produção; 3) apresentar os resultados das mudanças empreendidas, com foco no emprego de diferentes soluções aplicadas via plataforma digital.

No que tange ao modelo nativo digital (*HuffPost Brasil*): 1) contextualizar a elaboração e o desenvolvimento do projeto da sucursal de um site dos EUA (*The Huffington Post*) sob um modelo de *joint-venture* com um grupo brasileiro (Abril); 2) analisar os resultados obtidos no período da citada parceria (2014-2016) e os obstáculos enfrentados para a implementação da proposta; 3) explicar as razões da mudança de gestão no Brasil (da Abril para a AOL) e a nova estrutura, inserida no contexto da fusão de duas empresas de tecnologia dos EUA (AOL e Yahoo, que geraram a Oath, parte do conglomerado Verizon).

1.3 Estrutura da dissertação

Dividido em quatro partes principais, este trabalho de pesquisa é iniciado por uma revisão bibliográfica com os seguintes eixos temáticos: 1) convergência, indo da conceituação geral até as especificidades relacionadas ao campo jornalístico; 2) ecossistema midiático, com o objetivo de estabelecer uma referência para a caracterização análoga das redações jornalísticas como “ecossistemas”; e 3) jornalismo integrado, uma definição para o conjunto de mudanças que tiveram como foco a readequação de processos produtivos, notadamente de veículos oriundos da mídia de legado que passaram por processos de adaptação ao digital.

A segunda e a terceira partes têm como foco, respectivamente, os processos de reconfiguração do *Estadão* e do *HuffPost Brasil*. Ambos os capítulos são compostos pelas seguintes etapas: 1) histórico das atividades e de seus grupos controladores; 2) principais mudanças administrativas, estruturais e editoriais; e 3) apresentação dos resultados das alterações empreendidas, incluindo a utilização de indicadores gerais (relacionados à

estrutura) e específicos (que se referem aos processos jornalísticos de pauta, apuração, edição e publicação), além de esquemas visuais.

A quarta e última parte reúne considerações sobre os dados apurados pela pesquisa, gerados principalmente a partir das observações sistematizadas feitas nas redações, e as perspectivas para o futuro do mercado jornalístico brasileiro, considerando as experiências analisadas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO/REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Convergência

Em análises sobre as transformações pelas quais o setor de mídia passou (e ainda passa) no século XXI, uma das primeiras palavras que são evocadas para caracterizar o elemento indutor dessas mudanças é “convergência”. Porém, trata-se de um conceito bastante amplo, pois a comunicação é apenas um dos âmbitos diretamente afetados por esse fenômeno. No entendimento de Jenkins (2008), “convergência” se refere:

[...] ao fluxo de conteúdos através de múltiplas plataformas de mídia, à cooperação entre múltiplos mercados midiáticos e ao comportamento migratório dos públicos dos meios de comunicação, que vão a quase qualquer parte em busca das experiências de entretenimento que desejam. Convergência é uma palavra que consegue definir transformações tecnológicas, mercadológicas, culturais e sociais, dependendo de quem está falando e do que imaginam estar falando. (2008, p. 29)

Portanto, a convergência deve ser entendida como um processo que tem longo alcance e profundidade no que se refere às transformações que provocou nos últimos anos, com a consolidação da internet como plataforma hegemônica de comunicação. O termo utilizado por Salaverría e Negrodo (2008) - “macrofenômeno⁵” - pode auxiliar no entendimento, mas é necessário destrinchar um pouco mais esse conceito antes de entrarmos na análise propriamente dita, sobre como os processos jornalísticos de produção foram definitivamente modificados.

Mesmo com a já citada predominância da internet, os velhos meios de comunicação não foram aposentados. Inspirado na lógica de “evolucionismo midiático” consagrada pelo teórico canadense Marshall McLuhan, Jenkins (2008) avalia que os meios tradicionais não sucumbiram diante da convergência, mas foram integrados por ela:

Cada meio antigo foi forçado a conviver com os meios emergentes. É por isso que a convergência parece mais plausível como uma forma de entender os últimos dez anos de transformações dos meios de comunicação do que o velho paradigma da revolução digital. Os velhos meios de comunicação não estão sendo substituídos. Mais propriamente, suas funções e status estão sendo transformados pela introdução de novas tecnologias. (2008, pp. 41-42)

⁵ Salaverría e Negrodo (2008) deram a seguinte definição para convergência: “É o macrofenômeno que engloba a todos os demais. Por causa desta amplitude, resulta especialmente complexa sua definição. Na verdade, custa limitar inclusive onde terminam outros fenômenos análogos de convergência (tecnológicos, sociais, culturais...) e onde começa propriamente a convergência jornalística.” (2008, p. 45, traduzido de forma livre pelo autor deste trabalho)

A convergência possui um caráter transformador e faz com que os diferentes meios de comunicação (ou mídias) passem por um processo no qual as suas potencialidades são aproveitadas na criação de conteúdos verdadeiramente inovadores. É o que se convencionou chamar de “convergência de mídias”, a qual é caracterizada por Jenkins (2008):

A convergência das mídias é mais do que apenas uma mudança tecnológica. A convergência altera a relação entre tecnologias existentes, indústrias, mercados, gêneros e públicos. A convergência altera a lógica pela qual a indústria midiática opera e pela qual os consumidores processam a notícia e o entretenimento. Lembrem-se disto: a convergência refere-se a um processo, não a um ponto final. (2008, p. 43)

Por esses e outros fatores, não é uma tarefa simples definir o conceito e aferir as suas diferentes implicações. No entanto, é perfeitamente possível compreender sua importância tanto para as empresas de mídia quanto para o público. Essa dualidade entre produtoras de conteúdo (empresas) e audiências (público) faz com que Jenkins (2008) identifique dois tipos de processo, que correm em um regime de coexistência: o corporativo (de cima para baixo) e o alternativo (de baixo para cima). Enquanto o corporativo permite às empresas acelerar o fluxo de conteúdo pelos diferentes canais de distribuição, criando assim oportunidades de obter lucros, ampliar mercados e consolidar seus compromissos com o público, o alternativo viabiliza o controle, por parte dos consumidores, tanto do fluxo de informações quanto das interações que mantêm entre si.

Obviamente, essa coexistência nem sempre é pacífica, visto que os meios tentam atrair um público mais ativo e propenso a migrar constantemente entre as diversas opções que lhe são oferecidas. Ao mesmo tempo em que enfrentam seus próprios desafios internos para se adaptar, as empresas de comunicação, que já não detêm mais o monopólio da produção de conteúdo, tentam controlar esse processo de transformação para entendê-lo e, assim, operá-lo de forma a atender aos seus interesses.

Indo além do fenômeno da convergência em si, chega-se a uma das consequências: a criação de uma “cultura ligada em rede”, pautada não só por um processo contínuo de mudanças nas formas e ferramentas de produção de conteúdo, mas por uma lógica de propagação deste, que cria uma conexão dinâmica entre veículos de comunicação, empresas, instituições e público.

Jenkins, Green e Ford (2014) apontam para este caminho quando defendem a utilização do conceito de “propagabilidade”, focando principalmente na amplitude do

compartilhamento de conteúdos por meio de redes sociais e de outros recursos proporcionados pela internet (como os *blogs*). O mais importante, para os pesquisadores, é como essas informações circulam e se disseminam, ganhando assim um grau de relevância, definido pelo nível de aderência junto ao público. Trata-se, em síntese, de uma “cultura participativa” em um “ambiente de mídia propagável”, no qual os envolvidos ainda têm muitos desafios pela frente:

As salas de imprensa ainda estão se debatendo para tentar entender quais podem ser seus novos papéis nesse ambiente em que a exigência por informação pode ser instigada por afetos e formatada pelo que acontece com as comunidades on-line, em que os cidadãos podem cobrar o que os jornalistas devem cobrir e ainda reunir informações recorrendo a uma diversidade de fontes quando os meios jornalísticos tradicionais de notícias não fornecem as informações desejadas. Embora possa ser rara a relação amistosa entre a mídia genuína e a mídia comercial, as duas podem coexistir no âmbito de um ambiente midiático⁶ em camadas, cada qual considerando a outra responsável por eventuais abusos, cada qual escaneando a outra atrás de conteúdos potencialmente valiosos que, de outro modo, poderiam escapar pelas frestas. (2014, p. 71).

Para Costa (2014), o “monopólio da distribuição” das informações detido anteriormente pela indústria jornalística foi rompido pelo que ele chama de “superdistribuição”, uma combinação de meio e comunicação. Em suma, complementa afirmando que “acabou-se a era industrial do jornalismo, fruto da disrupção⁷ no mercado da informação provocada pelo avanço tecnológico que permitiu a sociedade em rede” (2013, p. 63).

Com tantas mudanças em curso, o cenário é bastante desafiador, especialmente para os veículos de mídia, sejam estes egressos do passado tradicional e que mudaram suas estruturas para se adaptar aos novos tempos (analógicos digitais⁸), ou então derivados dessa nova configuração do setor, que ainda buscam sua afirmação como um modelo consistente de jornalismo (nativos digitais⁹).

⁶ Quando os autores mencionam “ambiente midiático”, é possível constatar uma relação com o conceito de ecossistema midiático (desenvolvido por estudiosos da Ecologia dos Meios de Comunicação), que será abordado no item 2.2 deste capítulo.

⁷ “Disrupção” é um termo utilizado por Christensen, Skok e Allworth (2012) para caracterizar mudanças no jornalismo.

⁸ Com base no conceito de “analógicos digitais”, usado por Costa (2013) para classificar uma das gerações que compõem o público dos meios de comunicação, temos que: “O analógico digital é aquele ser nascido analógico, mas com os olhos, os ouvidos e a cabeça voltados para o mundo digital. Ele faz o possível e o impossível para se adaptar ao novo mundo”. (2014, p. 59)

⁹ Conceito criado por Prensky (2001) para definir o comportamento de pessoas diante das mais recentes inovações tecnológicas, que pode ser adaptado a veículos de mídia.

Um jornalismo pós-industrial se configura e, para sobreviverem e serem competitivas, as organizações¹⁰ jornalísticas não apenas devem ser mais sustentáveis economicamente, seguindo rígidos preceitos administrativos, como são obrigadas a se manter constantemente em transformação. Por isso, modificar os seus processos¹¹ passou a ser uma questão de sobrevivência. Como defenderam Anderson, Bell e Shirky (2013), “a virada basicamente negativa na sorte de meios de comunicação tradicionais nos leva a duas conclusões: o custo de produção de notícias precisa cair e essa redução de custo deve ser acompanhada de uma reestruturação de modelos e processos organizacionais” (2013, p. 37).

Franciscato (2014) avaliou o papel das inovações tecnológicas no contexto do jornalismo. Em um primeiro plano, devemos entender como tais inovações se refletem na esfera organizacional:

As inovações organizacionais são mudanças nas rotinas de trabalho, com implantação de novos modelos de gestão, novos ambientes e as formas como inovações tecnológicas podem induzir à criação de novos processos. No jornalismo, as inovações organizacionais englobariam desde o trabalho de apuração do repórter até os procedimentos de edição e finalização técnico-industrial do produto. (2014, p. 1334)

Em seguida, como um reflexo das mudanças na estrutura organizacional, são viabilizadas alterações no modo de se produzir as notícias (*newsmaking*¹²), transformações estas profundamente marcadas pela tecnologia:

Por se tratar hoje de uma dimensão estruturante do jornalismo, a tecnologia afeta particularmente a atividade jornalística. Introduzem gradativamente conceitos e procedimentos tradicionais das áreas computacionais no campo da comunicação, os quais são incorporados para compreender novos fenômenos. A automatização se manifesta, por exemplo, na operação de ‘agentes inteligentes’, responsáveis por parte das operações jornalísticas de seleção, edição, produção e envio de informação, assim como em modos de apuração e processamento de informação online denominados de ‘mineração de dados’. Isto significa que pensar o jornalismo como fenômeno social hoje demanda a aproximação com novas áreas de conhecimento (particularmente das áreas tecnológicas e computacionais) tanto na compreensão dos fenômenos quanto na indicação de novas formas e experiências possíveis. (2014, p. 1332)

¹⁰ Uma “organização” pode ser entendida de acordo com a definição de John Stacey Adams: “Sistema social delimitado, adaptável e aberto que existe em um ambiente, interage com os elementos desse ambiente e se envolve na transformação de informações recebidas em produtos, com efeito em seu ambiente e efeitos do *feedback* em si próprio.” (Shoemaker & Vos, 2011, pp. 91-92 apud ADAMS, 1980, p. 322)

¹¹ Para “processo”, é possível usar a definição de Davenport (1994): “[...] um conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar em um produto especificado para um determinado cliente ou mercado (...) é uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, e *inputs* e *outputs* claramente identificados: uma estrutura para a ação.” (1994, pp. 6-7).

¹² Segundo Wolf (2003), o *newsmaking* “[...] articula-se, principalmente, dentro de dois limites: a cultura profissional dos jornalistas e a organização do trabalho e dos processos produtivos. As conexões e as relações existentes entre os dois aspectos constituem o ponto central deste tipo de pesquisa.” (2003, p. 82)

É certo que as inovações¹³ não ocorreriam sem o fenômeno da convergência, mas esta somente se torna visível quando se considera o quanto as Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs, entre as quais está a internet) influenciam o cotidiano dos jornalistas, configurando-se nos elementos que protagonizam a modalidade denominada “jornalismo digital”, definição esta advinda do contexto tecnológico estruturador de suas práticas, simbolizado também por termos como webjornalismo, ciberjornalismo e jornalismo online (FRANCISCATO, 2014). Outros pesquisadores preferem o termo “jornalismo transmidiático” (ou “transmídia”).

Um jornalismo que possa ser praticado e difundido em diferentes meios tem sido definido como “transmidiático”. Outras denominações correlatas, como “multimídia” ou “multiplataforma”, também são largamente utilizadas. Atualmente, verifica-se que a tecnologia permitiu que a convergência se tornasse uma realidade pelo caráter transmidiático adquirido pelo jornalismo online (ou “digital”). Em resumo, a característica multimídia (ou “multiplataforma”) é uma resposta ao fenômeno da convergência.

Para caracterizar esse gênero jornalístico, não basta apenas considerar a sua base fundamental (as “narrativas transmidiáticas”, pelas quais histórias são contadas utilizando-se diferentes meios de forma integrada), pois se trata de uma modalidade que prioriza a inovação no exercício do jornalismo. Este é o entendimento de Alzamora e Tárzia (2012):

[...] a aplicação de narrativa transmídia no jornalismo deve ser compreendida não apenas como um processo de produção e circulação de conteúdo informacional por meio do uso integrado de plataformas múltiplas, mas como uma forma inovadora de produção e circulação de conteúdo informacional, a qual miscigena gêneros e formatos por meio da integração entre as lógicas de comunicação da transmissão e do compartilhamento. (2012, p. 30)

Ainda de acordo com as pesquisadoras, se os diferentes meios podem ser considerados como “ambientes midiáticos”, é necessário analisá-los primeiramente sob uma perspectiva “intermidiática”, segundo a qual os meios se cruzam e se complementam; e, em seguida, chegar a uma perspectiva “transmidiática”, que pressupõe:

¹³ De acordo com Franciscato (2014), “a inovação tecnológica indica, pelo termo, uma vinculação a procedimentos que envolvem geração ou aplicação de tecnologias no jornalismo. Entretanto, não pode ser considerada como um investimento isolado em modernização industrial, mas caracterizada também como um aporte que modifica as rotinas e processos de trabalho do jornalista, bem como o perfil e a qualidade do produto jornalístico.” (2014, p. 1333)

[...] não apenas complementaridade midiática, embora esta seja uma característica relevante do processo, mas principalmente deslocamento das características tradicionalmente marcadas pelos ambientes midiáticos. Constituiria, assim, zonas reticulares de miscigenação de gêneros e formatos entre conexões de mídias digitais. O jornalismo transmídia, assim, se constituiria nos interstícios da rede intermídia, não sendo possível caracterizá-lo como específico de qualquer ambiente isoladamente. (2012, p. 31)

O “deslocamento” mencionado por Alzamora e Tárzia (2012) dialoga diretamente com a ideia que caracteriza a convergência: um fluxo de conteúdos. Um dos exemplos de produto derivado do jornalismo transmidiático citados pelas pesquisadoras é o “jornalismo de imersão”, que se caracteriza pela “produção de notícias de modo a permitir às pessoas experimentarem como protagonistas situações ou eventos descritos em uma reportagem” (2012, p. 31).

Canavilhas (2014) também abordou o jornalismo transmídia ao indicar as suas características essenciais: interatividade, hipertextualidade, multimídia integrada e contextualização. Salienta ainda o pesquisador que:

[...] produzir narrativas transmídia no jornalismo implica desenvolver conteúdos de profundidade e não perecíveis que devem: a) ser multiplataforma, incluindo obrigatoriamente a Web; b) ser hipermultimidiáticos e possibilitar diferentes itinerários de leitura; c) permitir que o utilizador participe, acrescentando informação ao conteúdo; d) estar adaptados aos possíveis contextos de recepção, sejam eles de cariz tecnológico (plataformas), geográfico ou relacionados com os ritos de consumo pessoal (2014, p. 65).

Portanto, trata-se não somente de um “gênero” jornalístico, mas de toda uma forma de produção noticiosa que se estruturou com base em ferramentas tecnológicas, modificando de forma definitiva as relações entre produtores e consumidores de conteúdos.

2.2 Ecossistema midiático

Retomando a ideia de “ambientes midiáticos” para definir a estrutura organizacional das empresas de mídia, recorreremos ao conceito de “ecossistema midiático”, desenvolvido por uma escola teórica desde a década de 1970, a da “ecologia dos meios de comunicação”, assim descrita por Canavilhas (2010):

Tal como a Ecologia é a ciência que estuda os ecossistemas, a Ecologia dos Media é a escola teórica da comunicação que se dedica aos ecossistemas mediáticos. Ao estudarem a forma como os media afectam a percepção, compreensão, sentimentos e

valores humanos [uma referência à definição dada por Neil Postman em 1970], os investigadores da Ecologia dos Media abordam os meios enquanto ambientes, procurando estudar a sua estrutura, conteúdo e impacto nas pessoas. (2010, p. 2)

De acordo com o pesquisador, o ecossistema midiático consiste no “complexo sistema de relações entre os velhos e os novos meios” (2010, p. 1). A raiz desta noção de “ecossistema” está relacionada ao já citado “evolucionismo midiático” preconizado ainda nos anos 1960 por McLuhan, para quem havia uma relação de continuidade entre os meios de comunicação. Tal continuidade é pautada por uma tendência de novos meios induzirem os já existentes a um aprimoramento devido às melhorias tecnológicas que proporcionam. Essa ideia foi reforçada¹⁴ nas décadas seguintes por diversos teóricos, como o alemão Fredrich Kittler (1996) - citado por Canavilhas (2010) –, para quem “os novos meios não tornam os antigos obsoletos; eles lhes atribuem outros lugares no sistema” (2010, p. 2).

Para uma melhor compreensão do ecossistema midiático, Canavilhas (2014) resgatou uma categorização que estabeleceu ao transpor alguns conceitos oriundos da ecologia biológica para o campo das mídias. O autor propõe que:

[...] os tradicionais fatores bióticos (relações entre espécies) sejam aqui os fatores intermediáticos (meios e suas relações) e que os fatores abióticos (temperatura, luz, química dos ambientes, alimentação), por serem mais complexos, sejam divididos em dois grandes grupos: fatores tecnoambientais (interfaces/usabilidade e ação do consumidor no sistema) e fatores contextuais (ambiente de recepção/interpretação da mensagem). (2014, p.54)

Esses fatores se relacionam entre si. As redes sociais, que são tratadas neste trabalho como ferramentas integradas ao processo jornalístico de produção, são exemplos dessa interação: mesmo sendo intrínsecas aos fatores tecnoambientais, mantêm uma expressiva influência sobre os fatores midiáticos na atualidade¹⁵. Canavilhas (2010) associa redes como Facebook e Twitter a um rompimento de paradigma, que consiste em uma mudança do modelo comunicacional: do centralizado “um para muitos” para os descentralizados “muitos para muitos”, “muitos para um” e “um para um” (2010, p. 7).

¹⁴ O próprio Canavilhas (2010) endossa essa visão ao tratar a internet como “[...] uma simbiose dos conteúdos de todos os meios anteriores. É este factor que justifica o seu enorme sucesso, pois se o ‘cruzamento ou hibridação dos meios liberta grande força ou energia como por fusão’ (McLuhan, 1969, p. 67), quanto maior for o número de meios que se funde, maior é a energia libertada e, por isso, maior a atracção exercida sobre o ser humano.” (2010, p. 4)

¹⁵ Sobre essa questão, salientou Canavilhas (2010): “Os factores ambientais surgem assim como um dos grupos com maior peso no novo ecossistema mediático. A sua influência interfere directamente com os factores mediáticos, funcionando como elemento fulcral na redistribuição de poder dentro de todo o ecossistema”. (2010, p. 7)

Em uma entrevista¹⁶, o jornalista e professor Rosental Calmon Alves, diretor do Knight Center for Journalism in the Americas, vinculado à Universidade do Texas em Austin (EUA), fez uma análise da evolução do jornalismo online nos últimos anos, na qual utilizou o conceito de ecossistema:

Sempre comparo o ecossistema midiático com o biológico. Durante anos, eu dizia que o ambiente midiático evoluiria de um ecossistema baseado na escassez para um ecossistema de uma floresta úmida, baseado na abundância. Isso já aconteceu: a revolução digital foi um dilúvio e os meios de comunicação estão evoluindo para se adaptar. Nós já temos um ecossistema midiático muito diferente de antes e as empresas tradicionais já deram e continuam dando muitos passos para se modificar. (2016)

Na mesma entrevista, ainda manifesta concordância com a ideia de protagonismo da audiência via redes sociais, defendida por Canavilhas (2010b). “Esse ecossistema novo é muito mais proativo. [...] Toda organização jornalística que se preze tem uma operação séria nas redes sociais” (ALVES, 2016).

Este trabalho propõe uma análise inserida nos limites dos fatores midiáticos do ecossistema, visto que dois veículos jornalísticos inseridos no ecossistema midiático brasileiro (os sites de notícias *Estadão.com.br* e *HuffPost Brasil*) foram selecionados para compor o *corpus* desta pesquisa. Além disso, cabe salientar que cada um terá o conjunto formado por estrutura organizacional e processos de produção apresentado como um ecossistema interno (ou endógeno, ou seja, que se desenvolve com os próprios recursos).

Mais recentemente, Scolari (2015) tem abordado a ecologia dos meios partindo de uma ideia básica, a de que:

[...] as tecnologias — neste caso, as tecnologias da comunicação, desde a escrita até os meios digitais — geram ambientes que afetam aos sujeitos que as utilizam. [...] Esta interpretação da metáfora ecológica poderia ser definida como a *dimensão ambiental da ecologia midiática*. Nesta interpretação os meios criam um ambiente que rodeia o sujeito e modela sua percepção e cognição. (2015, p. 29, traduzido de forma livre pelo autor deste trabalho)

A partir de um famoso aforismo de McLuhan - “nenhum meio adquire seu significado ou existência de forma isolada, senão exclusivamente por uma interação constante com outros meios” (1964, p. 43), Scolari (2015) define essa interpretação da metáfora ecológica como a “dimensão intermedial da ecologia midiática”, segundo a qual “os meios de comunicação são como espécies que vivem em um mesmo ecossistema e estabelecem

¹⁶ Concedida à jornalista Claudia Tozetto, do *Estadão* (2016).

relações entre si” (2015, p. 30). Transpondo essa lógica para o ecossistema interno de um conglomerado, como o Grupo Estado (que engloba atualmente um jornal impresso, uma emissora de rádio, uma agência de conteúdo e um site de notícias com TV online), é possível obter o embasamento teórico necessário para compreender o seu processo de convergência, o qual será discutido no item 4.1 desta dissertação.

Além de considerar a ecologia dos meios como um “marco teórico inovador” para entender um ecossistema midiático em permanente transformação, possibilitado por um resgate, na última década, das teorias de McLuhan e de outros pesquisadores, como Neil Postman, Scolari (2015) não deixa de enfatizar que:

Em um entorno marcado pela consolidação das redes globais de informação, os processos de convergência cultural, a emergência de “novas espécies midiáticas” (os novos meios) e a irrupção de um paradigma da comunicação muitos-para-muitos que rompe com o modelo tradicional de radiodifusão, as reflexões da ecologia dos meios se apresentam como uma referência quase indispensável para compreender estes processos. (2015, pp. 31-32, traduzido de forma livre pelo autor deste trabalho)

Como se pode observar, em diferentes investigações há um diálogo recorrente entre convergência, ecossistema midiático e jornalismo online (que tem como uma de suas marcas registradas o fator “transmídia”, descrito no item 2.1). O foco desta pesquisa é compreender o funcionamento do ambiente de trabalho dos jornalistas (a redação) e o processo de reconfiguração midiática induzido pela convergência tecnológica ao qual este foi submetido.

2.3 Jornalismo integrado

O conceito de jornalismo integrado pode ser entendido a partir da “convergência jornalística” proposta por Salaverría, Alavés e Masip (2010):

O conceito de “convergência jornalística” alude a um processo de integração de modos de comunicação tradicionalmente separados que afeta a empresas, tecnologias, profissionais e audiências em todas as fases de produção, distribuição e consumo de conteúdos de qualquer tipo. A convergência incide em múltiplas esferas do fazer jornalístico: nas estratégias empresariais, nas mudanças tecnológicas, na elaboração e distribuição de conteúdos através de distintas plataformas, no perfil profissional dos jornalistas e nas formas de acesso aos conteúdos. (2010, p. 58)

Anteriormente, Salaverría e Negrodo (2008) já haviam chamado a atenção para os impactos do jornalismo integrado sobre os processos produtivos ao conciliar diferentes plataformas, que passam a compartilhar um mesmo espaço de trabalho:

A integração é a confluência de duas ou mais unidades ou correntes em uma só. No âmbito jornalístico, hoje em dia alude sobretudo a fusão de duas ou mais equipes de redação em uma só, de modo que uma vez completa a integração a redação resultante trabalha reunida em um mesmo entorno físico, sob um comando editorial único e com uma infraestrutura tecnológica comum. De um ponto de vista teórico, portanto, uma redação integrada é aquela capaz de nutrir de conteúdos a dois ou mais meios mediante uma única unidade de produção. (2008, p. 51, traduzido de forma livre pelo autor deste trabalho)

No mesmo trabalho, os pesquisadores analisaram a convergência de meios de comunicação e os consequentes processos de integração ocorridos nas redações de oito veículos: *Tampa News Center* (EUA); *The Daily Telegraph* (Inglaterra); *The New York Times* (EUA); *Financial Times* (Inglaterra); *The Guardian* (Inglaterra); *O Estado de S. Paulo* (Brasil); *Schibsted* (Noruega); e *Clarín* (Argentina).

Antes de um aprofundamento sobre as especificidades de cada um dos objetos, os autores delineiam os requisitos para se viabilizar o processo de convergência, que exige primordialmente uma “reconversão integral de toda a empresa que se trata, em síntese, de uma mudança profunda dos processos de produção” (2008, p. 16), o único modo, segundo eles, de alcançar uma regeneração dos produtos informativos e, assim, garantir a sobrevivência como um dos veículos que prezam pela qualidade da informação. Os pesquisadores destacam ainda que a convergência jornalística “é uma oportunidade para reconfigurar a organização das empresas jornalísticas do século XX em empresas informativas do século XXI” (2008, p. 17).

Cabe ressaltar que o argentino *Clarín* foi objeto de outra pesquisa. Sobre este trabalho, de sua autoria, Ramos (2010) relatou em artigo que:

Este processo [de convergência] se dá principalmente na integração entre operações de uma mesma empresa de comunicação. Assim, redações de TV, rádio, internet e impresso podem conviver em um mesmo espaço físico, sem a garantia (embora seja esta a intenção) de que por isso as equipes efetivamente colaborem entre si e consigam adequar e otimizar a produção de informação a distintos meios. (2010, p. 144)

O caso é parecido, em determinados aspectos, com o do Grupo Estado (abordado nesta dissertação) pelas semelhanças em termos da propriedade cruzada de diferentes mídias.

Além disso, assim como no *Estadão*, no Grupo Clarín houve dificuldades na implementação das novas diretrizes, embora um potencial de êxito tenha sido notado por Ramos (2010):

Apesar da necessária separação de campos específicos da convergência de mídias [...], notamos que vários aspectos podem ser observados concomitantemente, como por exemplo, no caso do Clarín.com, [...] de que as quatro dimensões da convergência de mídias [empresarial, tecnológica, profissional e comunicativa, propostas por Salaverría] existam e convivam em uma empresa de comunicação, em diferentes níveis de desenvolvimento, e mesmo antes de uma real fusão de redações. (2010, p. 151)

A pesquisadora concluiu o artigo justificando a metodologia utilizada no trabalho de campo: “[...] a observação direta de processos convergentes em empresas de mídia é fundamental para entendermos o estado da produção jornalística nos Cibermeios, assim como o surgimento de modelos de negócio até o momento considerados inapropriados para o campo” (2010, p. 152).

A importância da qualidade editorial como garantia de sobrevivência no ecossistema midiático em regime permanente de transformação também é um elemento a ser destacado quando se analisa o conceito de jornalismo integrado. Quaisquer planejamentos estratégicos que tenham os princípios da convergência jornalística como referência só poderão ser bem-sucedidos se cumprirem diversas etapas, como atesta Antoni Maria Piqué¹⁷, diretor de projetos da consultoria espanhola Cases i Associats:

[...] É necessário revisar o processo de tomada de decisões editoriais e de edição, promover novos perfis profissionais, ajustar as funções de repórteres e editores, melhorar a comunicação entre seções, renovar a planificação de coberturas, elaborar novos formatos informativos, somar conteúdos não noticiosos ao menu... (2008, p. 8)

No entendimento de Piqué, em meio ao panorama permeado por transformações, as chaves para enfrentá-lo com sucesso “já são patrimônio das empresas de mídia: a qualidade da marca e a qualidade da edição” (2008, p. 8). A qualidade da marca é uma conjunção de dois valores: credibilidade e relevância. Já a qualidade da edição é a capacidade de selecionar, avaliar, contextualizar e publicar adequadamente conteúdos idôneos. O consultor ainda recomenda:

Para uma empresa editora, a edição consiste hoje, acima de toda a operação técnica, em transportar a credibilidade e a relevância de suas marcas impressas a outros

¹⁷ Tradução livre feita pelo autor deste trabalho. Antoni Maria Piqué é autor do texto introdutório do trabalho de Salaverría e Negrodo (2008, pp. 7-11).

conteúdos, além dos estritamente noticiosos, e aos novos canais. E aproveitar as possibilidades que oferecem esses canais para retroalimentar a credibilidade e relevância dessas marcas. (2008, p. 8)

Contudo, Christensen, Skok e Allworth (2012) veem um desafio a ser vencido: a “disrupção do ecossistema de notícias explodiu o que antes era um fluxo de trabalho integrado, fechado. As organizações de notícias costumavam controlar a coleta, embalagem, distribuição e venda do produto noticioso. Hoje, o jornalismo é um processo desintegrado e aberto”¹⁸ (2012, p. 12).

Fundado em 4 de maio de 1976, o jornal diário espanhol *El País* iniciou uma nova era 20 anos mais tarde, quando criou a sua versão digital no site www.elpais.com. Desde 2014, intensificou a convergência de seus processos e se tornou um caso de referência global em jornalismo integrado viabilizado pela convergência jornalística¹⁹.

Duas décadas depois do lançamento do site, de acordo com David Alandete Ballester²⁰, editor executivo e diretor adjunto do *El País*, a reconfiguração (ou “transformação”²¹, como a própria publicação denomina o processo) está alicerçada em uma nova organização da estrutura aliada a uma redação totalmente remodelada, que dão o suporte necessário para os novos fluxos de trabalho, sendo alguns dos princípios adotados: redação 24 horas; plano 828 (divisão do dia em três períodos principais, demarcados pelos seguintes horários de início: 8h, 14h e 20h); uma equipe específica para produções audiovisuais; entre outros.

A nova disposição organizacional contempla, entre outros pontos, a separação entre conteúdo e distribuição; uma mesa central para controle e distribuição; e um setor totalmente dedicado aos canais digitais: *home page* (página principal) do site; *mobile* (divisão voltada para o conteúdo a ser acessado por meio de dispositivos móveis, como celulares do tipo *smartphone* e *tablets*); redes sociais; e SEO²² (sigla em inglês para *Search Engine Optimization*, em português “Otimização para Mecanismos de Busca”).

¹⁸ Tradução livre feita pelo autor deste trabalho.

¹⁹ De acordo com Salaverría & Negredo (2008), “a convergência jornalística é um processo multidimensional que, facilitado pela implantação generalizada das tecnologias digitais de telecomunicação, afeta o âmbito tecnológico, empresarial, profissional e editorial dos meios de comunicação, propiciando uma integração de ferramentas, espaços, métodos de trabalhos e linguagens anteriormente desagregados, de forma que os jornalistas elaboram conteúdos que se distribuem através de múltiplas plataformas, mediante as linguagens próprias de cada uma” (2008, p. 45, tradução livre feita pelo autor deste trabalho).

²⁰ Informações extraídas de material apresentado durante palestra ministrada por David Alandete Ballester na Conferência Internacional INMA (São Paulo, 23 ago. 2016).

²¹ Informações detalhadas estão disponíveis em: <<http://elpais.com/especiales/2016/nueva-redaccion/>>

²² Processo de otimização de um site para que as pessoas o encontrem com mais facilidade quando realizam pesquisas sobre determinados temas nos motores de buscas (ex.: Google). Disponível em: <<http://marketingdeconteudo.com/o-que-e-seo/>>. Acessado em: 29 ago. 2016.

Entre os resultados obtidos, Ballester informou que, à época, o *El País* era o jornal digital que ocupa a liderança em seu mercado de origem (Espanha). Ao mesmo tempo, estava em quarto lugar na América Latina e na nona posição no Brasil (onde começou a atuar em 26 de novembro de 2013).

Este caso serve como ilustração para referenciar o entendimento acerca dos efeitos do processo de convergência sobre o ecossistema interno de uma empresa de mídia. As mudanças na organização e nos processos são reflexos das práticas do jornalismo integrado, detalhadas por Salaverría & Negredo (2008) no contexto de uma “coordenação editorial supramidiática”:

O jornalismo integrado exige uma gestão editorial multiplataforma em escala empresarial e não só em escala de meios. [...] o que é necessário é contar com um órgão empresarial de planificação conjunta, não apenas em aspectos gerenciais como ocorre atualmente, mas também no âmbito editorial. Em uma situação ideal, esta planificação multiplataforma não deveria limitar-se aos grandes projetos de médio e longo prazo, mas que, convenientemente lubrificada, deveria facilitar as coberturas informativas combinadas entre meios inclusive em notícias de última hora. (2008, p. 159, traduzido de forma livre pelo autor deste trabalho)

Embora o estágio do processo de convergência do *El País* (e de outros grandes veículos de nível internacional, como o *The New York Times*, dos EUA) reconhecidamente esteja em uma fase mais avançada na comparação com empresas do Brasil, este trabalho visa contribuir com a pesquisa jornalística nacional, tendo como um de seus objetivos apresentar o atual momento do processo de integração dos fluxos do trabalho em sites brasileiros de notícias.

3. METODOLOGIA/PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Revisão bibliográfica

Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 131), esta modalidade de pesquisa parte de um amplo levantamento das diversas fontes teóricas existentes sobre um determinado tema (como livros, artigos científicos e teses) que visa elaborar a contextualização da pesquisa e seu embasamento teórico, tendo como objetivo final identificar o estado da arte ou o alcance dessas fontes consultadas.

A revisão de literatura existente sobre os conceitos de convergência, ecossistema midiático e jornalismo integrado se pautou pela busca por referências que pudessem fundamentar as bases teóricas do presente estudo, considerando como pontos prioritários e relevantes para tensionamento e discussão, respectivamente: 1) a convergência aplicada ao jornalismo (“convergência jornalística”); 2) a ideia de “ecossistema” para definir a redação como um conjunto de sistemas interconectados e que podem ser reconfigurados mediante planejamentos estratégicos e decisões gerenciais; e 3) a integração tanto na forma do ambiente de trabalho (considerando a aproximação física das principais editorias ou seções do comando editorial executivo) quanto no que tange aos procedimentos contemplados por sistemas de produção de conteúdos noticiosos.

De forma complementar, outros conceitos, teorias e estudos foram inseridos para articular um entendimento mais detalhado e holístico sobre aspectos tanto dos processos de reorganização de empresas de mídia quanto das rotinas jornalísticas em foco, contemplando a teoria do *newsmaking*, a ecologia dos meios de comunicação, o evolucionismo midiático, a teoria do *gatekeeping*, a concepção organizacional aplicada ao jornalismo, a conexão entre produtores de conteúdo e suas respectivas audiências (“propagabilidade”), jornalismo pós-industrial, inovação disruptiva, a tecnologia como dimensão estruturante do jornalismo, entre outros.

3.2 Observação sistematizada

Conforme Moura e Lopes (2016), “o trabalho de observação sistematizada corresponde à investigação propriamente dita, à defrontação com a realidade, em que o pesquisador, munido de sua problematização e de suas bases teóricas, vai procurar elucidar

suas questões através de um exame pertinente das coisas e situações” (2016, p. 84). Inserido no contexto mais amplo da pesquisa empírica, esse tipo de investigação é descrito pelas pesquisadoras da seguinte forma:

A pesquisa empírica oferece a possibilidade de um tensionamento entre três elementos diferenciados que se apoiam e se cobram mutuamente: problematização do objeto; elaboração teórica; e ida à realidade para sua observação sistemática. É a partir desse tensionamento triangular que se pode desenvolver sua necessária articulação e coerência. (2016, pp. 81-82)

A aplicação de tal linha metodológica foi viabilizada pela realização de visitas programadas aos ambientes de trabalho dos objetos do presente estudo. Em acordo previamente estabelecido com os editores dos sites *Estadão.com.br* e *HuffPost Brasil*, foi permitido a este pesquisador acompanhar, durante períodos que variaram de uma a três horas por visita, algumas das rotinas executadas pelas respectivas equipes de jornalistas em uma condição de “observador neutro”, sem participações diretas no transcurso de tais práticas.

A redação do *Estadão* foi visitada em duas ocasiões: na primeira, em 10 de abril de 2017, este pesquisador esteve presente no período da manhã, durante o qual fez uma primeira entrevista com o editor executivo de Conteúdos Digitais, Luis Fernando Bovo. Em seguida, participou de uma reunião de pauta, com duração aproximada de 45 minutos, procedimento realizado diariamente com o propósito de estabelecer as prioridades da cobertura jornalística nas diferentes editorias (Política, Economia, Esportes, Cultura etc.).

A segunda visita ocorreu no dia 24 de novembro de 2017, no período da tarde. O principal objetivo foi verificar os impactos das mais recentes alterações na configuração do ambiente de trabalho, com destaque para a criação, no mês de setembro, de uma nova editoria (denominada “Now”), dedicada às notícias de última hora.

No caso do *HuffPost Brasil*, foram necessárias três visitas, sendo que na primeira, ocorrida em 16 de fevereiro de 2017, na sede da AOL Brasil, foi realizado somente um primeiro contato com o editor-chefe do site, Diego Iraheta, e integrantes da equipe de jornalistas, que naquele momento se encontravam em um ambiente de trabalho cuja condição era provisória. Anteriormente instalado na sede do Grupo Abril, com quem manteve uma parceria entre os anos de 2014 e 2016, o *HuffPost* foi transferido temporariamente para a sede da AOL Brasil, a nova responsável pela gestão.

Na segunda visita, promovida em 3 de abril de 2017, o site foi deslocado para a sede brasileira da Verizon, controladora da AOL e, conseqüentemente, do *HuffPost*. Ainda que não houvesse, naquele momento, uma confirmação de que a equipe ficaria instalada

naquele local em caráter definitivo, a visita configurou-se em uma oportunidade interessante para acompanhar a reunião de pauta, realizada uma vez por semana por um período aproximado de três horas. Em seguida, este pesquisador fez a primeira entrevista com o editor-chefe para fins de obtenção de esclarecimentos sobre as rotinas de produção.

A terceira e última visita aconteceu no dia 28 de setembro de 2017 e foi motivada principalmente pelo estabelecimento da sede definitiva do *HuffPost*, cuja equipe foi integrada ao ambiente de trabalho da sede brasileira da Oath, empresa concebida pela Verizon como resultante da fusão entre AOL e Yahoo. Além da observação sistematizada dos processos produtivos do site, foi promovida a segunda e última entrevista com o editor-chefe, que estabeleceu as diferenças entre as características das configurações dos ambientes distintos nos quais o *HuffPost* esteve inserido ao longo de sua trajetória no Brasil.

Entre os resultados mais expressivos obtidos com esta metodologia de pesquisa, destaca-se o subsídio extraído em termos de informações para referenciar o desenvolvimento de indicadores de características dos diferentes modelos de redação pesquisados, relacionados a quatro dos principais processos jornalísticos pertencentes à esfera da produção noticiosa (pauta, apuração, edição e publicação).

3.3 Estudo comparado e estudos de caso

Aliar o estudo comparativo a estudos de caso encontra respaldo em Bulgacov (1998), que entende ambas as metodologias como facilitadoras para a compreensão do funcionamento de organizações através da investigação empírica. Quanto ao estudo comparativo, o pesquisador avalia que “o importante nesse tipo de investigação é a possibilidade de constatações sobre as similaridades e diferenças entre as organizações” (1998, p. 56). Já sobre o estudo de caso, enfatiza que este método “não faz comparações genéricas e procura verificar as relações e comportamentos internos qualitativamente” (idem, p. 62).

Neste trabalho, a estrutura do estudo comparado se baseia na determinação de indicadores que caracterizem os modelos de redação quanto às suas práticas em quatro das principais etapas do processo de produção jornalístico, a saber: 1) pauta; 2) apuração; 3) edição; e 4) publicação, com ênfase nos recursos tecnológicos empregados e na divisão do trabalho no âmbito das equipes.

Também com base nos objetivos de investigação da linha de pesquisa “Lógicas e Modelos de Gestão em Jornalismo” do MPPJM, a qual este trabalho pertence, o estudo contemplou especialmente a análise de alterações no meio jornalístico e os impactos nos processos de gestão, tanto de empreendimentos analógicos digitais quanto nativos digitais.

A utilização desta metodologia foi precedida da realização, em caráter complementar, de estudos de caso executados por meio do processo de observação sistematizada (conforme detalhado no item 3.2). Com as impressões geradas a partir dos dados levantados sobre os dois objetos de pesquisa, foi possível traçar um comparativo entre diferentes modelos de negócio atuantes no mercado brasileiro de jornalismo digital e, mais especificamente, suas respectivas reações a demandas internas e externas por mudanças na gestão e nos processos produtivos.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 *Estadão*: o modelo de Redação Analógica Digital (RAD)

Com o objetivo de propor uma caracterização para ambientes de trabalho jornalísticos que fizeram a transição entre os modos de produção tradicional e digital, será apresentado neste item o modelo de Redação Analógica Digital (RAD). Dessa forma, reitera-se a coexistência de estruturas de produção voltadas tanto para plataformas de mídia de legado quanto para as digitais, convergindo para o que esta pesquisa propõe, a formação de uma Unidade Produtora de Conteúdo (UPC). Tal definição visa sintetizar o resultado final da integração de redações jornalísticas anteriormente separadas, tanto fisicamente quanto em termos operacionais.

O objeto de pesquisa escolhido para exemplificar o modelo RAD no Brasil é o site de notícias *Estadão.com.br*, que tem como veículo-matriz o jornal diário impresso *O Estado de S. Paulo* (OESP). Ambos integram a UPC mantida pelo Grupo Estado (ver Figura 1), que inclui atualmente as redações da Rádio Eldorado, da Agência Estado e do serviço de notícias em tempo real Broadcast. A marca Estadão Conteúdo²³, que se refere ao portfólio de conteúdo sob demanda ofertado comercialmente pelo grupo de mídia, simboliza neste esquema a integração dos veículos, já que as respectivas produções não são mais necessariamente intrínsecas às plataformas em si, podendo ser distribuídas em qualquer meio.

É o que ressaltou o editor-executivo de Conteúdos Digitais do *Estadão*, Luis Fernando Bovo, em uma entrevista²⁴ concedida na primeira visita deste pesquisador à redação do veículo. “As editorias discutem pautas. Quando o editor chega à reunião, ele já pensa no que sairá no impresso e no digital. Não há uma separação na editoria. O que cada uma faz é conteúdo, não interessando se vai sair no jornal, no site, na *newsletter* ou nas redes sociais”.

²³ O serviço é dedicado ao provimento de conteúdo noticioso (textos, fotos, gráficos etc.) para portais, sites corporativos e financeiros, além de jornais, revistas, boletins, emissoras de rádio e televisão, entre outros. A produção integrada dos veículos do Grupo Estado envolve mais de 500 profissionais, 24 horas por dia, 7 dias por semana. Ver mais em: <http://www.broadcast.com.br/produtos/estadao-conteudo/>

²⁴ Entrevista concedida ao autor deste trabalho em 10 abr. 2017.

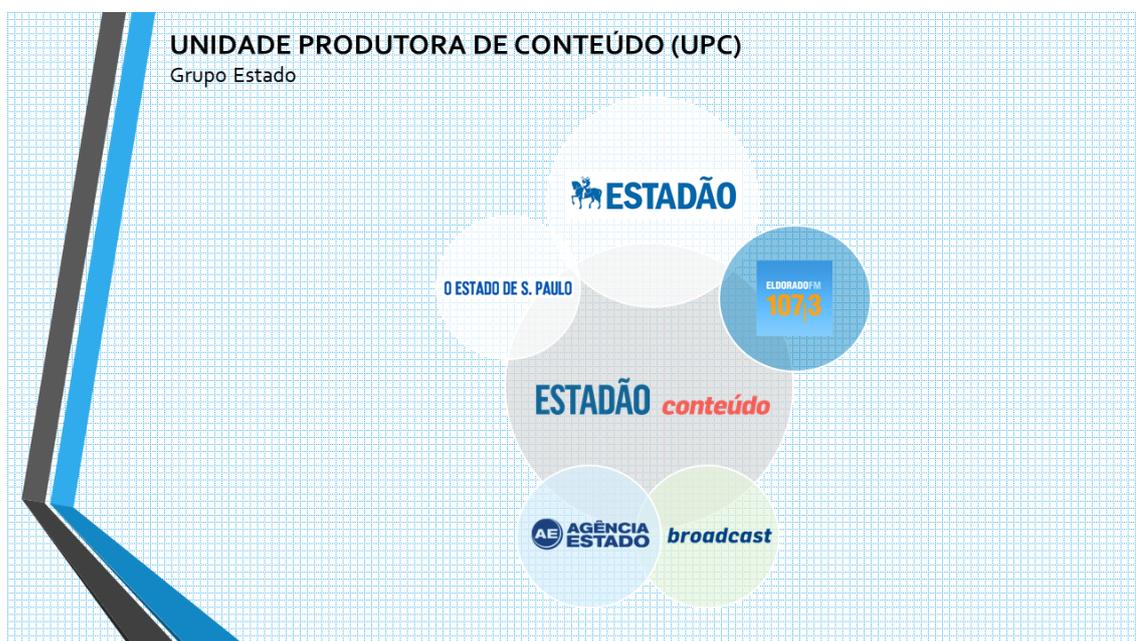


Figura 1 - Representação visual da integração das redações do Grupo Estado em uma UPC (ilustração do autor)

La evolución en Grupo Estado

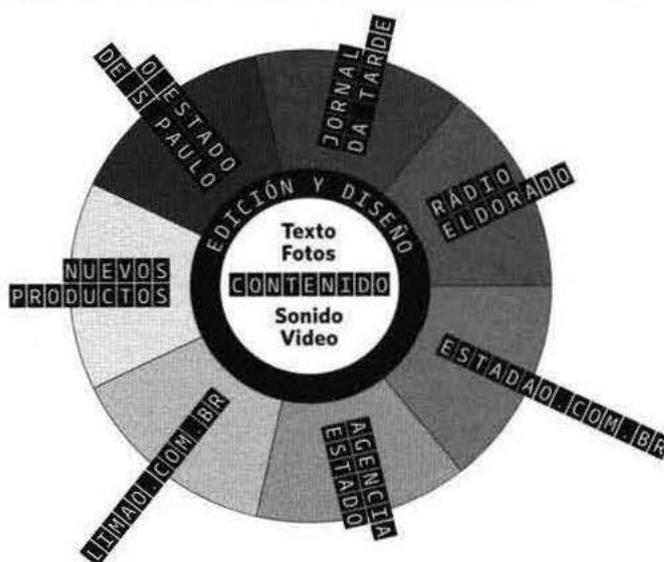


Figura 2 - Reprodução de infográfico desenvolvido por Salaverría e Negrodo (2008, p. 118)

A conformação de uma RAD é baseada no que propõe Barbosa (2013):

As atuais rotinas de produção pressupõem o emprego de *softwares*, de bases de dados, algoritmos, linguagens de programação e de publicação, sistemas de gerenciamento de informações, técnicas de visualização, metadados semânticos etc. Com isso, já não se tem uma oposição entre meios antigos/tradicionais e os *new media*. Sendo assim, medialidade explica melhor esse panorama, quebrando a retórica do ‘novo’ e, acrescentamos, dissipando a equivocada ideia de concorrência entre meios que compõem um mesmo grupo jornalístico multimídia. (2013, p. 34)

O termo “medialidade” indica que “na contemporaneidade a produção jornalística presente nos diversos formatos de conteúdos (textos, fotos, áudios, vídeos, infográficos, *slideshows*, *newsgames*, linhas de tempo...) criados, editados, distribuídos pelas organizações jornalísticas é totalmente realizada por profissionais empregando tecnologias digitais e em rede” (2013, p. 34).

Salaverría e Negredo (2008) apresentaram o resultado das impressões colhidas na estadia de pesquisa realizada no *Estadão* conforme a Figura 2. Como é possível constatar, em dez anos as diferenças mais significativas não residem tanto no desenho corporativo (apenas o *Jornal da Tarde* e o site *Limão.com.br* foram descontinuados no período), mas sim na estrutura tecnológica atualmente mais avançada e nos fluxos de trabalho, que se intensificaram, o que pode ser constatado pela expansão da proeminência do *Estadão.com.br* no contexto desta plataforma de produção convergente.

4.1.1 Contexto histórico

Durante cerca de 130 anos, o jornal diário impresso *O Estado de S. Paulo* (conhecido como *Estadão*, fundado em 1875 como *A Província de S. Paulo*) foi o carro-chefe absoluto do Grupo Estado, que a partir do final dos anos 1950 passou a contar com outros veículos, acompanhando a evolução dos meios de comunicação. Em 1958, ingressou na esfera radiofônica de notícias com a *Rádio Eldorado* (cuja programação jornalística foi para a *Rádio Estadão* em 2011 e devolvida em 2017 com a desativação desta), iniciando uma diversificação que chegou até o final do século XX com os seguintes marcos no âmbito da *legacy media*: *Jornal da Tarde* (o *JT*, impresso vespertino criado em 1966 e extinto em 2012); Agência Estado (1970); OESP Mídia (1984) e OESP Gráfica (1988); e Broadcast (serviço de notícias em tempo real incorporado à Agência Estado em 1991).

A lógica que guiava o conglomerado passou a mudar gradualmente a partir de 1992, quando o conceito de “turbina informativa” passou a ser desenvolvido. Na prática, essa “turbina” seria um sistema que unificaria a produção das redações da Agência Estado e dos jornais *Estadão* e *JT*. Conforme Salaverría e Negredo (2008, p.118):

[...] Em 1992, os responsáveis pela Agência Estado desenvolveram o conceito *turbina informativa*, que descrevia a fusão das redações dos dois diários e da agência. A organização resultante se concebia como uma estrutura em dois níveis: uma única redação de repórteres ofereceria conteúdos a equipes de editores específicos para cada um dos três meios.

Em agosto de 1993, foi lançado o projeto “Estadão Multimídia” como um resultado dos ajustes estruturais necessários para o funcionamento da turbina informativa. De acordo com Barbosa (2016), o projeto previa que as notícias seriam distribuídas por meio das tecnologias em uso naquele período: *paggers*, fax, Bulletin Board System (BBS)²⁵, correio de voz, entre outras.

A iniciativa tinha caráter experimental, mas foi importante para que o processo de adaptação às novas tecnologias tivesse a base necessária para o advento da internet comercial, que ocorreu somente em 1995. O pioneirismo da Agência Estado dentro do grupo mais uma vez foi decisivo, principalmente para o veículo mais tradicional: em fevereiro daquele ano, o jornal *O Estado de S. Paulo* passou a ter uma página na rede mundial de computadores por meio da agência. O site próprio, intitulado *NetEstado* (www.estado.com.br), surgiu somente em dezembro de 1995, tendo sido um dos primeiros no Brasil a reproduzir o conteúdo de um jornal impresso na *web*. Com tal processo, configurou-se a origem do que anos mais tarde foi definido como a “estratégia multiplataforma” do Grupo Estado.

As quatro primeiras fases deste processo, que vão de 1995 a 2014, foram apresentadas por Ricardo Gandour, então diretor de Conteúdo do Grupo Estado, durante apresentação realizada no 10º Congresso Brasileiro de Jornais, promovido em São Paulo pela Associação Nacional de Jornais (ANJ) nos dias 18 e 19 de agosto de 2014. Em uma entrevista exclusiva²⁶, ele salientou que:

²⁵ Lançado em 1972, o Bulletin Board System (BBS) é um sistema informático, um *software*, que permite a ligação (conexão) via telefone a um sistema através do seu computador e interagir com ele, tal como hoje se faz com a internet. Mais informações em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Bulletin_board_system>

²⁶ Entrevista concedida ao autor deste trabalho em 02 nov. 2017.

Na apresentação, foi feita uma retrospectiva das fases pelas quais os veículos, de forma geral (não somente o Estadão) passaram. Na primeira, os editores replicavam o conteúdo produzido *offline* para a web. Na segunda, surgiu o conteúdo já voltado para a internet, mas somente na terceira (a de convergência) a plataforma passou a ter maior relevância. Na quarta fase, o impresso passou a ser um subproduto da operação, que se tornou “*digital-driven*”. O jornal, na prática, se consolidou como um arrazoado das 24 horas, com a função de organizar o noticiário de um dia (dentro do que se pode chamar de um “biorritmo”). As principais alterações se deram no que tange ao processo-mestre de trabalho. A redação, que era organizada em torno do produto de papel, tratava o digital como um subproduto do jornal. Posteriormente, ocorre uma adaptação, seguida de uma convergência que possibilitou a inversão dessa lógica, ou seja, o impresso é que passou a ser o subproduto. (2017)

Na primeira fase, marcada pela replicação estática de conteúdos com ajustes pontuais, grandes eventos esportivos como os Jogos Olímpicos de Atlanta (EUA, 1996) e a Copa do Mundo da França (1998) impulsionaram experiências inovadoras: nas Olimpíadas, foi usado pela primeira vez um sistema publicador de notícias diretamente na *web*. Já no evento futebolístico, *Estadão*, *JT* e Agência Estado uniram esforços em torno de uma cobertura online integrada, divulgada por meio do endereço www.estadao.com.br. Era o embrião daquela que seria, a partir de 2000, a página do *Portal Estadão.com*, que marca o final da primeira fase da estratégia multiplataforma e a junção de três sites: *NetEstado*, *JTWeb* (que reproduzia o *Jornal da Tarde*) e www.agemado.com.br (Agência Estado).

O segundo ciclo foi desenvolvido no período de 2002 a 2007, quando ocorreu a adaptação a um novo processo de produção de notícias. O principal objetivo era aprofundar a integração dos veículos do Grupo Estado, seguindo a tendência assinalada por Suzana Barbosa²⁷:

[...] O fenômeno da convergência tecnológica influenciou diretamente na conformação das empresas jornalísticas, possibilitando a convergência jornalística, a integração das salas de redação, a publicação multiplataforma e, com ela, sua renovação. Os processos de convergência jornalística no Brasil começaram a despontar em 2005, mas foi entre 2007 e 2009 que uma grande quantidade de empresas que faziam jornais se somou ao modelo. (2016, p. 53)

Dessa forma, nota-se a dimensão do fenômeno da convergência, que modificou não apenas o setor de mídia (ou ecossistema midiático) em si, mas também e principalmente as estruturas internas das organizações, que passaram a ter diferentes configurações físicas de redação e um processo produtivo que, gradativamente, levou à adoção de uma lógica *digital*

²⁷ Tradução livre feita pelo autor deste trabalho.

first (ou seja, ter como diretriz publicar as notícias primeiramente no meio digital, via internet).

Na visão de Barbosa, os fluxos de produção, edição, distribuição, circulação e recirculação de conteúdos se tornaram horizontais, criando um “*continuum* multimídia de caráter dinâmico” (p. 54). Cabe destacar também que o termo “multiplataforma” consolidou-se nesta etapa, sob o ponto de vista da publicação e da distribuição dos conteúdos produzidos para diferentes meios - papel, *web*, redes sociais e dispositivos móveis (*smartphones* e *tablets*).

No caso específico do *Estadão*, as transformações ocorreram a partir de mudanças no projeto gráfico e editorial do jornal impresso em 2005, feitas com o apoio da consultoria espanhola Cases i Associats, conforme observaram Salaverría e Negredo (2008). Em paralelo, o site passou a ter uma produção própria (ainda que limitada) e a oferecer mais recursos multimídia e de interatividade, abrindo espaço para comentários de internautas nas matérias publicadas na *web*.

A reconfiguração do ambiente de trabalho colocou inicialmente uma mesa de edição central para cada um dos diários impressos (*Estadão* e *JT*) e outra para o *Estadão.com.br*. Em seguida, os “mesões” foram colocados um ao lado do outro, criando na prática uma grande “praça central” e fazendo com que a redação se tornasse única. Entre essas mesas, foi instalada a direção do site. Dessa forma, a cooperação entre as chefias de cada veículo tornou-se voluntária, não mais uma obrigação.

No trabalho de Salaverría e Negredo, consta uma esquematização desse processo entre os veículos do conglomerado brasileiro (que à época tinha dois jornais impressos, além de emissora de rádio, agência de conteúdo e site) e também uma avaliação dos pesquisadores sobre a velocidade das transformações e se estas ocorreram de acordo com um planejamento estratégico previamente estabelecido, que envolveu a todos os segmentos profissionais e setores do grupo:

Na Redação, todos foram envolvidos no processo, desde o Diretor até o último repórter. Porque a estratégia de mudança incluía dar opções de intervenção a todos; entrevistar os responsáveis detidamente; um diagnóstico preciso e extenso da organização; elaborar um mapa exato dos recursos humanos e dos fluxos de trabalho de todas as redações e um programa participativo de seminários e discussões sobre as iniciativas de integração em outros meios e a situação de outros mercados (2008, p. 120)

Com o mapa dos recursos humanos, foi possível detectar quais eram as demandas por aprimoramentos técnicos a serem atendidas, qualificações necessárias para uma

adaptação ao novo modelo organizacional. Outro aspecto relevante refere-se à aproximação das mesas, editores e repórteres. A equipe passou a fazer o que, para Salaverría e Negredo, é crucial: conversar, pois este é o melhor modo de se cooperar. Para os pesquisadores, esse processo, invisível para leitores dos impressos e os internautas, “melhorou substancialmente o processo de obtenção das informações e a qualidade dos serviços prestados” (2008, p. 119).

A mudança gerou uma “cascata de inovações”, tais como a fusão de algumas editorias dos diários impressos; reuniões matutinas conjuntas de planificação; presença de um “embaixador do site” em cada editoria; especialistas da Agência Estado ou de um dos diários que comentavam as notícias na rádio, entre outras. Com a troca de informações e a negociação de decisões existentes entre os editores na praça central, passou-se a uma configuração na qual o editor-chefe de cada um dos veículos envolvidos se reportava diretamente ao então diretor de Conteúdos do Grupo Estado, Ricardo Gandour.

Uma das inovações mais significativas daquele período foi a criação, em 2006, da *TV Estadão*, canal no YouTube vinculado ao *Estadão.com.br* representado fisicamente por um estúdio no formato de “aquário de cristal” instalado no centro da redação. A integração das pautas dos impressos com o audiovisual foi uma das consequências dessa novidade.

Em 2008, o termo “integração” foi adotado para definir o modelo organizacional que estava sendo implementado. No final daquele ano, foi aprofundada a fusão que combinou os diários, a rádio e o site em uma única redação que edita as informações no ciclo completo do dia, todos os dias.

No entanto, um obstáculo relevante levantado pelos pesquisadores está diretamente relacionado à cultura organizacional: “[...] as mudanças custam em uma empresa com uma tradição tão forte e uma cultura própria poderosa. Isso ocorre em todos os diários que são conscientes de sua institucionalidade e sabem que é algo mais que um negócio o que está em jogo” (Salaverría & Negredo, 2008, p. 118).

As mudanças só passaram a ter uma intensidade mais acentuada a partir da terceira fase da estratégia multiplataforma, a da convergência, iniciada em 2007. O volume de produção própria do site aumentou, na medida em que o grupo direcionou uma parte significativa de seus investimentos para a plataforma online. O site ganhou maior dinamismo e as redes sociais (especialmente Facebook e Twitter) foram integradas ao processo produtivo, visando estimular o engajamento da audiência.

4.1.2 A tecnologia transversal

A quarta fase da estratégia (2010-2014), caracterizada pelo engajamento multiplataforma, gerou mudanças significativas e mais frequentes: a tecnologia passou a ser, segundo Gandour (2014), uma “terceira editoria transversal” (depois de Foto e Arte) com a criação da Gerência de Tecnologia de Conteúdos. A partir dessa reconfiguração do processo produtivo, o *Estadão.com.br* passou a ser administrado por meio de um conjunto de sistemas publicadores “satélites” (ou “especialistas”) integrados, efetuando-se assim uma substituição do antigo modelo, baseado em um sistema único.

Em uma avaliação geral da reconfiguração empreendida, Gandour (2017)²⁸ reiterou o caráter paulatino do processo:

A mudança arquitetônica da redação foi desenvolvida ao longo de dois anos (período 2012-2014). O *layout* teve que ser alterado em torno do núcleo de decisão e, próximas a ele, ficaram as editorias consideradas “mais quentes”. As mudanças nos processos provocaram alterações em rotinas e horários. Foi contratado um escritório de arquitetura para projetar o novo desenho, que apresentou referências de redações de veículos de outros países, cujo modelo de convergência é baseado em círculos concêntricos. No entanto, a base do projeto foi adaptada à horizontalidade do andar ocupado pela redação do *Estadão*. Ao mesmo tempo, ressaltou que esse formato facilitou a implementação por oferecer um espaço amplo, sendo um verdadeiro “*news floor*”, o que evitou a necessidade de se ter um ambiente de trabalho dividido em diferentes pisos. Todo esse processo buscou uma participação efetiva de todos os envolvidos. Foi algo compartilhado e construído para que não fosse produto de uma ordem diretiva. Além disso, foi criado um time especialmente para coordenar essas mudanças, houve diversas reuniões e as mudanças nos processos de produção se deram de forma gradativa, por editorias.

Mesmo sem haver um círculo concêntrico efetivo em torno do núcleo central de comando, é possível observar a convergência operacional proporcionada pela aproximação das editorias consideradas prioritárias. Conforme Gandour (2017), as que possuem maior frequência de atualização diária (Política, Metrópole, Internacional, Esportes, Economia e Cultura) foram integradas mais rapidamente aos novos processos, “embora os suplementos também tenham aderido bem, em um segundo movimento”, acrescentou.

Entretanto, sem a tecnologia necessária para viabilizar a organização das rotinas do site e do jornal²⁹, as dificuldades inerentes a um processo dessa envergadura poderiam ter sido maiores. Por isso, Gandour (2017) enfatizou esse papel estratégico. “A Tecnologia

²⁸ Entrevista exclusiva concedida em 02 nov. 2017.

²⁹ Informações obtidas por e-mail junto ao jornalista Daniel Bramatti, da equipe *Estadão Dados*, em 30 dez. 2016.

passou a frequentar as reuniões de editores, como se fosse uma editoria. Passou a respirar o mesmo ar do jornalismo. Isso intensificou bastante a integração”.

Em termos de ferramentas para composição, o jornal *O Estado de S. Paulo* é elaborado no ambiente do sistema Hermes (da empresa Atex), que permite escrever e editar as matérias, diagramar páginas e cortar as fotos. Textos e títulos podem ser escritos no formato em que serão impressos - é como escrever na página de jornal e, ao final, vê-la exatamente da mesma maneira que sairá no papel. Quanto ao *Estadão.com.br*, o CMS utilizado é o Polopoly³⁰. Por ser produzido pela mesma empresa (Atex), os dois sistemas são totalmente integrados. É possível capturar textos armazenados no Hermes e publicá-los na *web* por meio do Polopoly, que também possui recursos necessários para a edição de textos e fotos.

A tecnologia integrada ao processo jornalístico e a nova infraestrutura de sistemas - dois dos cinco pilares da estratégia multiplataforma caracterizados por Gandour (2014) - impactaram diretamente nos outros três, a saber: 1) alterações nas rotinas e horários (rituais); 2) treinamento e capacitação de pessoal; e 3) mudanças no *layout* e na arquitetura da redação, que já haviam sido modificados nas fases anteriores. Em termos de resultados relevantes obtidos nesse período, convém destacar a superação da marca de 100 milhões de visitas por mês, noticiada no jornal *O Estado de S. Paulo* em 15 de janeiro de 2012³¹, o que consolidou o *Estadão.com.br* na terceira posição entre os sites mais acessados do Brasil. No ano seguinte, um novo projeto gráfico e editorial do jornal impresso foi acompanhado de uma novidade tecnológica: a versão *mobile* (para dispositivos móveis) do site, visando especialmente atender a um crescimento do acesso de usuários via *smartphones*.

A reformulação do ambiente de trabalho feita em 2014 (Figuras 3 e 4) marcou o final do quarto ciclo da estratégia e o início do que seria uma quinta e nova fase, a qual foi analisada em um infográfico especial publicado em 2015³², alusivo ao 140º aniversário de fundação do jornal *O Estado de S. Paulo*:

Rápida e incessante, a informação em tempo real mudou de alto a baixo a antiga relação entre notícia e leitor - e o *Estado* passou a administrar, ao mesmo tempo, a notícia impressa de cada dia, uma gigantesca memória - o acervo acumulado desde 1875 - e a interatividade com os leitores. Tal mudança só foi possível graças à implantação de um sistema multiplataforma. Resultado: ele é acessado, hoje, por

³⁰ Mais informações em: <<http://www.atex.com/products/dm-polopoly>> (em inglês)

³¹ O parágrafo inicial da matéria destacava: “Com 106,5 milhões de visitas em dezembro, o site *Estadão.com.br*, do Grupo Estado, se consolidou em 2011 como um dos três maiores sites de notícias do País, superado apenas por *Globo.com* e *UOL*, que também são portais de acesso e serviços. A estatística é da pesquisa Ibope-Nielsen Online, que mede a audiência de internet no Brasil desde 2000.” Disponível em: <<http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/20120115-43188-nac-36-eco-b11-not>>

³² Disponível em: <<http://infograficos.estadao.com.br/especiais/estadao-140-anos/>>

uma média mensal de 15 milhões de usuários únicos no portal *estadão.com.br*. Por mês, as páginas do *Estadão* são visitadas mais de 122 milhões de vezes.

A sexta e mais recente fase, iniciada em julho de 2016 com uma nova versão do site, é marcada por dois aspectos principais: 1) o padrão do site na versão *desktop* (para computadores) passou a ser o mesmo adotado em maio de 2015 para o aplicativo usado em dispositivos móveis (versão *mobile*), tendo como destaque a curadoria³³ de notícias com a seção “Saiba Agora” (um ordenamento dinâmico de até 12 notícias consideradas relevantes pelo corpo de editores do site); e 2) a definição de mais duas editorias transversais (Redes Sociais e Audiências), anunciada oficialmente em setembro de 2016, conforme reportagem publicada no site da Associação Nacional de Jornais (ANJ)³⁴:

As novas áreas [Redes Sociais e Audiências] permitem interatividade que, na prática, reforça o cotidiano da redação do jornal, ampliando a visão de como são produzidos os conteúdos, a partir de uma maior amostragem do interesse das audiências somada à percepção jornalística dos profissionais de *O Estado de S. Paulo*. “Na reunião de pauta da manhã, por exemplo, o editor de redes sociais já leva os temas que mais estão se destacando nas redes e na web como um todo, sugere assuntos e *hashtags* e norteia o trabalho das editorias”, contou [Luis Fernando] Bovo. As ações tomadas por cada editoria, disse o editor executivo de Conteúdos Digitais, serão acompanhadas pelo editor de audiência, que diariamente remete relatórios às editorias com conteúdos que já se destacaram, com *tags* sugeridas e com assuntos que deveriam ser incluídos na pauta. “Portanto, essas editorias são mais uma volta no parafuso do digital. A ideia é que esse processo, aos poucos, esteja na rotina de todo mundo, sempre com a orientação e o acompanhamento dessas novas editorias”, afirmou Bovo.

O monitoramento das redes sociais é feito por meio do aplicativo *web Social Monitor*³⁵, desenvolvido pela empresa brasileira Data Inc. Além disso, outros setores do jornal monitoram a origem do tráfego por meio do Google Analytics e de outros *softwares*³⁶.

³³ “Como resposta ao problema que a *dadosfera* (Beiguelman, 2011) nos apresenta, a saber, o gerenciamento de uma grande quantidade de dados na rede e em rede, observamos a retomada de um conceito já bastante conhecido – o de curadoria – agora adaptado ao contexto digital. Nessa paisagem, a noção gera desdobramentos tais como ‘curadoria de informação’, ‘curadoria de conteúdo’, ‘curadoria de conhecimento’ e ‘curadoria de dados’, quase sempre colocando como protagonista os seres humanos capazes de filtrar informações e reorganizá-las para uma plêiade de usuários (Rosenbaum, 2011).” (CORRÊA & BERTOCHI, 2012, p. 26).

³⁴ Disponível em: <<http://bit.ly/2e62N5Y>>

³⁵ Mais informações em: <<http://socialmonitor.com.br>>

³⁶ Informações do jornalista Daniel Bramatti, da equipe *Estadão Dados*, obtidas via e-mail em 30 dez. 2016.

ANTES:



Figura 3 - Antiga disposição das editorias em uma cadeia linear que terminava na mesa da diretoria executiva (Gandour, 2014)

AGORA:



Figura 4 - As mesas das editorias passaram a ser dispostas como satélites em torno de um núcleo central, conformação esta que perdura até os dias atuais (Gandour, 2014)



Figura 5 - Reunião de pauta envolvendo os responsáveis pelas editorias é realizada diariamente para estabelecer prioridades (crédito: Jonas Gonçalves)

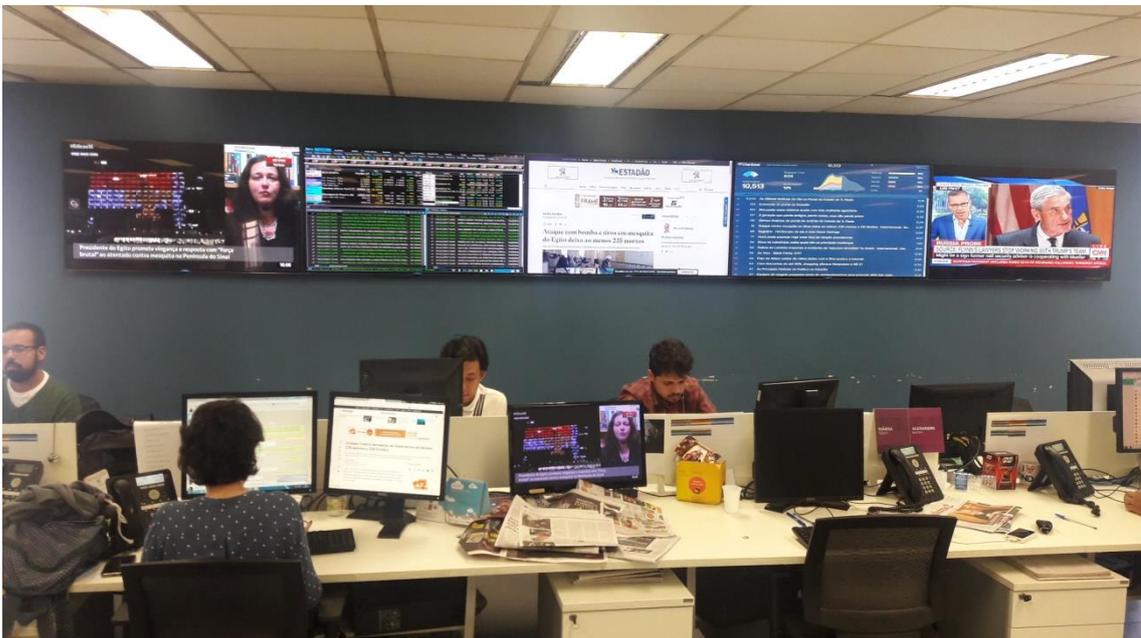


Figura 6 - Anexa ao núcleo central, a equipe do “mesão do digital” realiza o monitoramento de redes sociais e a edição em tempo real da home page do Estadão.com.br; os monitores posicionados acima exibem noticiários diversos, o próprio site do Estadão e também os resultados apurados pelo software Chartbeat em termos de envolvimento da audiência com os conteúdos publicados (crédito: Jonas Gonçalves)

No entendimento de Bovo (2017)³⁷, todo esse processo de conformação estrutural do ambiente de trabalho é resultado da influência de fatores internos (em especial, o planejamento estratégico da empresa) e externos (como a convergência):

O advento do *mobile* e o crescimento das redes sociais impactaram profundamente a maneira de consumir conteúdo no digital. As *home pages* perderam relevância, as reportagens ‘sozinhas’ começaram a ser compartilhadas, o que as transformou em pequenas *homes*, a audiência migrou rapidamente para os dispositivos móveis e isso teve de ser levado em consideração no novo *layout* do site e também na disposição interna da redação. Se as mudanças no site buscaram atender a essa nova demanda, e os resultados foram espetaculares, principalmente pela resposta da audiência, as mudanças internas buscaram integrar ainda mais a redação. Hoje as editorias convergem para o mesão central, onde ficam os editores executivos. Esse mesão é ladeado por dois outros mesões, o do digital (*home page* e redes sociais) e impresso. Dessa forma, as decisões são mais rápidas e tomadas em conjunto.

Atualmente, a redação do *Estadão* funciona como uma produtora de conteúdo multimídia, envolvendo primeiramente site, redes sociais, rádio e TV *online*. “O fluxo não acontece mais tendo como ponto focal o impresso. O ponto focal passou a ser o próprio conteúdo. O impresso hoje é um produto dessa cadeia, assim como o é o site. O site do *Estadão* hoje é maior que o impresso”, definiu o editor-executivo na mesma entrevista.

Em visita realizada no dia 24 de novembro de 2017, foram observados os efeitos decorrentes da implantação, em 27 de setembro, de uma nova editoria: denominada “*Now*”, a divisão é composta por uma equipe de 12 profissionais (selecionados das editorias “mais quentes”) que cuidam exclusivamente de um processo de tratamento das notícias de última hora (*breaking news*).

Então editora do site, Letícia Sorg explicou, durante a supracitada visita à redação, que a ideia inicial (inspirada na redação do *The New York Times*) era colocar a equipe da editoria *Now* próxima ao pessoal responsável pela *home page* do site, localizado no “mesão do digital” anexo ao central. No entanto, uma adaptação foi necessária, já que a pretendida proximidade física não foi possível (conforme ilustra a Figura 5).

³⁷ Entrevista exclusiva concedida a este pesquisador em 2 maio 2017.



Figura 7 - Núcleo central da RAD, onde atuam os editores do Estadão.com.br (crédito: Jonas Gonçalves)



Figura 8 - Integrantes da editoria Now, responsável por enriquecer o conteúdo das notícias de última hora (breaking news) após a publicação (crédito: Jonas Gonçalves)

Em uma entrevista³⁸ concedida ao boletim *Jornalistas & Cia*, o diretor de Jornalismo do *Estadão*, João Caminoto, explicou que “essa novidade [Now] está dentro do contexto de mudanças permanentes pelas quais o jornal vem passando já há bastante tempo”. A necessidade de “acelerar” o processo decorre, de acordo com Caminoto, do fato de que o *Estadão* saltou, segundo o Google Analytics, de 16 para 22 milhões de usuários únicos por mês em um período de 18 meses (compreendido entre os anos de 2016 e 2017).

As vertentes das mudanças implementadas na redação também foram abordadas pelo diretor. A primeira é focada na alteração dos processos de produção das notícias.

Até pouco tempo atrás, você entrava aqui de manhã e era um deserto. Isso mudou: vários editores titulares estão chegando às 8h da manhã. Ou o editor ou o sub, e o outro fecha à tarde. Também acabou o conceito das editorias atreladas ao jornal impresso. Elas são produtoras de conteúdo, para *podcast*, mídias sociais ou impresso. Isso já está bastante solidificado na redação. Perto de 80% das editorias já têm essa mentalidade. Mesmo em Política, em que o *timing* do noticiário dificulta a implementação, isso já está mudando.

A segunda refere-se ao estímulo que tem sido concedido pela direção para que os jornalistas contribuam com novas ideias. Os exemplos citados foram o boletim *Drops*, veiculado pelo perfil do *Estadão* na rede social Instagram, e os *podcasts*.

No entanto, apesar da crescente proeminência do digital no cotidiano da redação, Caminoto não deixou de salientar que o jornal impresso continua tendo uma importância estratégica para o Grupo Estado. “Embora o digital tenha muita audiência, a relevância está no impresso. Por isso acreditamos nele. Ainda é responsável pela maior parte do faturamento”.

³⁸ *Estadão passa a dar tratamento diferenciado às notícias de última hora*. *Jornalistas & Cia.*, n. 1.121, p. 17, 28 set. - 03 out. 2017. Disponível em: <http://bit.ly/2EfEDaQ>. Acesso em 28 set. 2017.

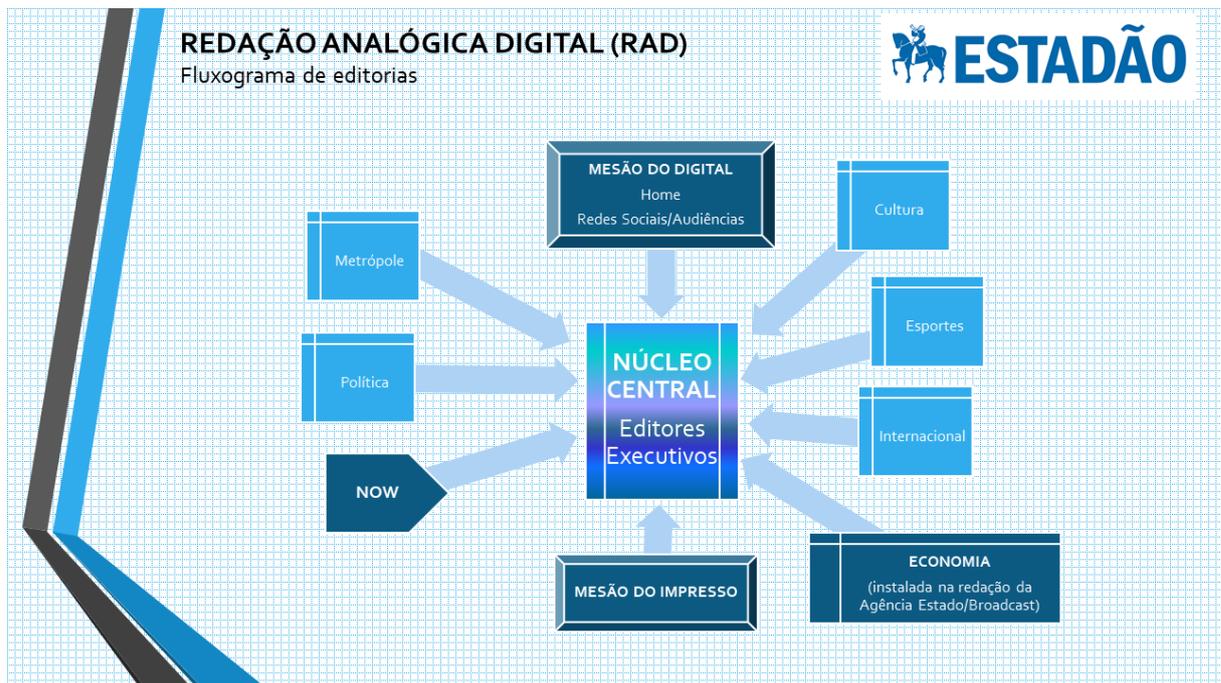


Figura 9 - Disposição das editorias em torno do núcleo central compartilhado de edição (crédito: Jonas Gonçalves)

4.2 *HuffPost Brasil*: o modelo de Redação Nativa Digital (RND)

Assim como foi possível determinar as características de uma Redação Analógica Digital (RAD), que mescla tradicionais e novas plataformas em um mesmo ecossistema, também é viável estabelecer uma classificação para os ambientes jornalísticos já originados como um desdobramento das amplas possibilidades oferecidas pela internet e toda a sua ampla gama de recursos, o modelo de Redação Nativa Digital (RND).

Diferentemente de uma RAD, um ecossistema do tipo RND não possui caráter híbrido e, em muitos casos, apresenta dimensões mais modestas ao se estabelecer um comparativo. No entanto, reúne particularidades que lhe conferem uma organicidade mais dinâmica, ou seja, a tendência de passar por ajustes estruturais em um menor espaço de tempo.

É importante frisar que uma RND pode estar atrelada a uma Unidade Produtora de Conteúdo (UPC) caso faça parte de um grupo de mídia que tenha outras plataformas atuando de forma integrada. No caso do modelo de RND escolhido para este trabalho, o *HuffPost Brasil* (HPB), trata-se de um site que fazia parte de uma UPC (a do Grupo Abril), mas que atualmente, sob a gestão de uma empresa de tecnologia, passou a operar como um *Hub* de Conteúdo, outra configuração proposta por este trabalho e que será detalhada neste item.

O curto tempo de existência do site no Brasil (ativo desde janeiro de 2014) pode gerar a impressão de que se trata de um caso demasiado breve para uma análise mais aprofundada. Porém, o HPB já se encontra em seu terceiro ciclo operacional, sendo que os dois primeiros transcorreram no período entre 2014 e 2016, quando o site era mantido pela parceria (do tipo *joint-venture*) firmada entre o controlador da marca (Huffington Post Media Group, dos EUA) e o brasileiro Grupo Abril.

A partir de janeiro de 2017, a AOL, proprietária do HPMG, assumiu a gestão do site por meio de sua subsidiária brasileira. Em junho do mesmo ano, o HPB passou a fazer parte de uma nova empresa, a Oath, criada após a fusão da AOL com o Yahoo, criando assim uma *holding*³⁹ responsável por diversos empreendimentos digitais (conforme ilustra a Figura 10). A Oath é uma divisão do conglomerado da área de comunicações Verizon, com sede nos EUA.

³⁹ “Uma *holding* é uma empresa que atua como controladora de outras companhias, detendo participação majoritária nas ações de suas subsidiárias. *Holding* não é um tipo societário, mas uma forma de administração de grupos empresariais que visa redução da carga tributária, retorno de capital sob a forma de lucro isento e planejamento da sucessão”. Disponível em: <<https://www.dicionariofinanceiro.com/holding/>>. Acesso em 13 fev. 2018.

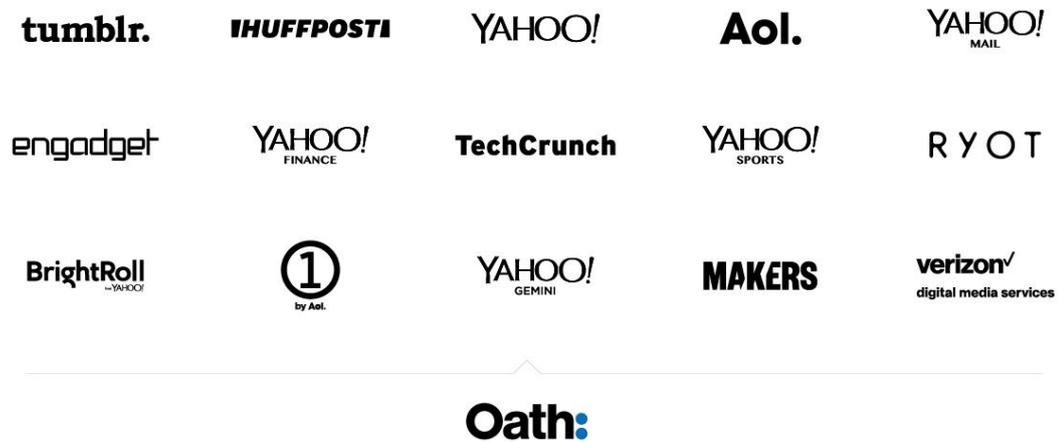


Figura 10 - Representação de algumas das marcas que passaram a compor a Oath após a fusão de AOL e Yahoo (imagem publicada na página da Oath Brasil no Facebook em 13 jun. 2017)

Em suas duas primeiras fases, o HPB funcionava como um Laboratório Nativo Digital (LND) inserido em um grupo de *legacy media*, diretamente interessado em obter conhecimentos sobre o meio digital e, como consequência, resultados satisfatórios com sua operação. Tratava-se, portanto, de um site inserido em uma UPC.

Na terceira, tornou-se um *hub*⁴⁰ de conteúdo incubado como uma *startup* em uma empresa de tecnologia (Oath). Aplicado em diversos campos, o termo *hub* pode servir para designar, no âmbito da cadeia de processos produtivos do jornalismo, um veículo que recebe fluxos de conteúdos noticiosos para depois distribuí-los (ver Figura 2). A condição de RND operando como um *hub* jornalístico conferiu ao *HuffPost Brasil* uma nova configuração, a qual será detalhada mais adiante.

⁴⁰ “É a parte central de uma atividade, região ou rede. Não por acaso o termo *hub* é utilizado para se referir a diferentes coisas que integram, conectam, distribuem, desde a aviação até equipamentos de informática. Quando o assunto é logística, mais especificamente a aviação, o termo *hub* é usado no sentido de conector, referenciando aeroportos (*airport hub*) que são definidos como ponto de conexão de linhas aéreas. [...] Já na área de computação em rede, o *hub* é um equipamento que interliga os computadores. Uma vez que eles estejam conectados ao *hub*, as informações e conexões são distribuídas entre cada um. Apesar dos usos variados, a palavra *hub* sempre vem no sentido de conectar, integrar, interligar”. Disponível em: <http://hubblefy.com/o-que-e-hub/>. Acesso em: 13 fev. 2018.

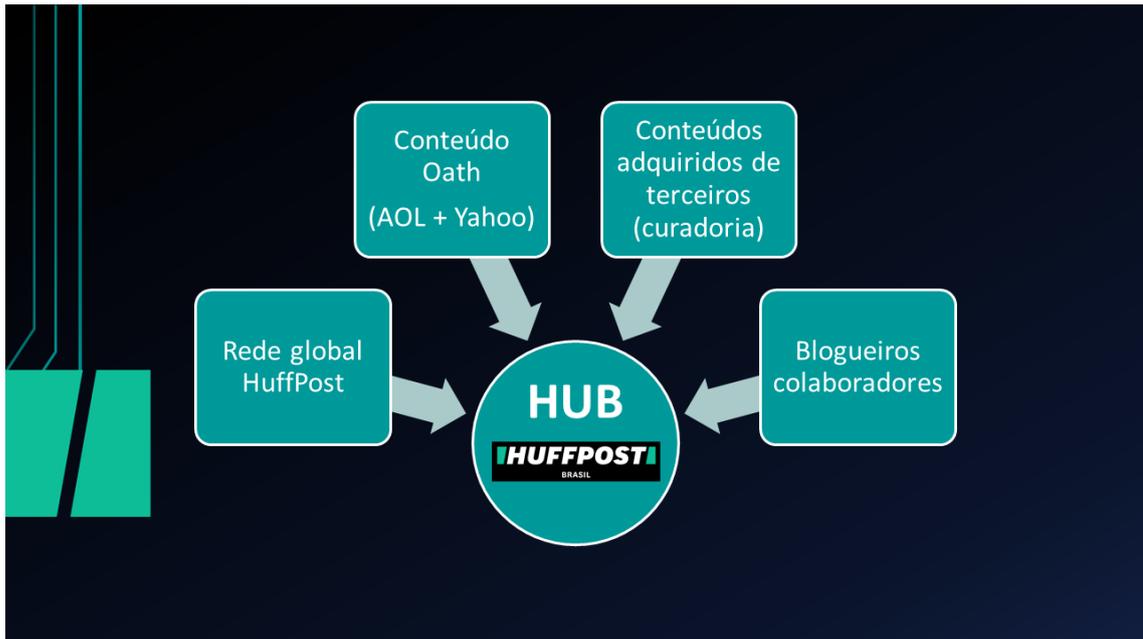


Figura 11 - Na condição de “hub”, a RND do HuffPost Brasil é capaz de receber, processar e publicar conteúdos informativos de diferentes fontes, além é claro de ter a própria produção jornalística (crédito: Jonas Gonçalves)

4.2.1 Contexto histórico

A internet começou a dar mostras de que não seria somente uma plataforma alternativa para divulgação de produtos jornalísticos *offline* (notadamente jornais e revistas) no início dos anos 2000, com o surgimento dos primeiros *weblogs*. Por meio de sistemas de gerenciamento de conteúdo⁴¹ (CMS, na sigla em inglês), os usuários da rede mundial de computadores passaram da condição de leitores para a de produtores, escrevendo e publicando o que desejassem.

Porém, a “blogosfera” (termo que designa o conjunto de *blogs* existentes e interconectados em redes) ainda carecia de legitimidade jornalística. Inicialmente criados para serem “diários virtuais”, os *weblogs* evoluíram para repositórios de artigos opinativos, ainda que muitos deles não tivessem o devido embasamento que lhes garantisse um atestado de credibilidade. Somente quando repórteres e colunistas de diversos veículos jornalísticos tradicionais passaram a encarar os *blogs* como meios de publicação de matérias exclusivas,

⁴¹ Conforme explica Schwingel (2016): “Um sistema de gerenciamento de conteúdos ou CMSs (*Content Management Systems*) consiste num repositório central de conteúdos vinculado a ferramentas e subsistemas que manipulam e controlam algoritmos e funcionalidades para o acesso, visualização e organização de arquivos”. (2016, p. 5)

trazendo muitas vezes informações em primeira mão, a ferramenta mostrou todo o seu potencial de disseminação de conteúdos informativos.

As proporções da blogosfera já eram significativas em 2005, quando a escritora grega Arianna Stassinopoulos resolveu agregar todo o conteúdo relevante que encontrava nessas páginas em somente um *website*, facilitando a vida dos internautas que buscavam informações na rede. Por ter sido casada de 1986 a 1997 com um deputado norte-americano, Michael Huffington, adotou o sobrenome do ex-marido na assinatura de suas produções e o utilizou ao batizar a sua mais notável criação: *The Huffington Post*, um legítimo nativo digital.

O *HuffPost*, como ficou conhecido, teve outros três cofundadores: Kenneth Lerer, Jonah Peretti (que em 2006 criou o *BuzzFeed*⁴²) e Andrew Breitbart (1969-2012). Pelo seu pioneirismo, o site tornou-se anos depois o que Christensen, Skok e Allworth (2012) definiram como um “disruptor clássico”, ou seja, uma referência por ter conquistado o próprio espaço e deslocado os antigos veículos (pertencentes à *legacy media*).

Seu sucesso crescente em termos de audiência chamou a atenção do conglomerado AOL Inc., motivando-o a adquirir o site por US\$ 315 milhões em fevereiro de 2011⁴³. Naquela época, o *HuffPost* já acumulava um índice mensal de aproximadamente 25 milhões de visitantes únicos. Formou-se o The Huffington Post Media Group (HPMG News), sediado em Nova York. Com novos investimentos proporcionados pela injeção de capital e a obtenção, em 2012, do Prêmio Pulitzer, o mais importante do jornalismo norte-americano, o *Huffington Post* confirmou a ideia de que um nativo digital poderia não apenas se consolidar no mercado, como também adquirir uma legitimidade similar à que, historicamente, sempre foi conferida somente a veículos da mídia tradicional.

A expansão internacional da marca *The Huffington Post* foi iniciada em maio de 2011, com a criação da sucursal no Canadá. No mesmo ano, em julho, surgiu a versão para o Reino Unido. Em 2012, o site ingressou em outros três importantes mercados europeus (França, Espanha e Itália). As sucursais de Japão, Alemanha e Magreb (região noroeste da África, que compreende Argélia, Marrocos, Tunísia, Líbia, Saara Ocidental e Mauritânia) foram lançadas em 2013. A dimensão do grupo motivou a criação, em janeiro de 2014, de uma edição internacional alimentada pela matriz e por todas as sucursais, o site *The World Post*, uma parceria com o Berggruen Institute (organização dedicada a discutir e propor sistemas de governança adaptados aos desafios do século XXI).

⁴² Organização global de notícias e entretenimento com sede em Los Angeles (EUA) e sucursais em países como Inglaterra, França, Alemanha, Espanha, Austrália, Japão, México e Brasil. Mais detalhes em: <<https://www.buzzfeed.com/about>> (em inglês)

A intenção de se fazer uma edição brasileira surgiu ainda em setembro de 2011, quando Arianna Huffington participou do evento “Info@trends”, promovido pela revista *Info*, da Editora Abril⁴⁴. Na ocasião, anunciou que procurava um parceiro no país para viabilizar o projeto, modelo que viria a ser adotado, por exemplo, na França (com o grupo responsável pelo jornal diário *Le Monde*) e na Espanha (onde fez aliança com o Grupo Prisa, que edita o *El País*). Este modelo de parceria foi descrito pelo jornalista Ricardo Anderáos, que viria a ser o primeiro diretor de redação da sucursal brasileira, em uma entrevista exclusiva⁴⁵:

Este modelo foi replicado em todos os países onde a AOL não tinha uma operação forte. As únicas exceções foram Canadá e Inglaterra. No restante, parcerias foram necessárias. Além de uma estrutura física já consolidada, esse modelo também diminui custos de implementação e possibilita uma inserção facilitada no mercado local, disponibilizando recursos humanos e também comerciais.

O Grupo Abril se interessou pelo projeto em 2013. No entanto, ainda no período de negociações, houve uma interrupção do processo com o falecimento, em 26 de maio do mesmo ano, do então presidente do Grupo Abril, Roberto Civita, “um grande entusiasta da parceria, com a ideia visionária de que a Abril precisava aprender com quem estava sendo bem sucedido no digital”, nas palavras de Anderáos. O conglomerado brasileiro, que passou por uma troca de comando, decidiu fazer uma reavaliação geral de todos os projetos nos quais estava envolvido.

No entanto, as negociações acabaram sendo retomadas e se estenderam até setembro de 2013, quando foi viabilizada a aliança estratégica necessária para que o site ganhasse a sua primeira sucursal na América Latina: em comunicado conjunto⁴⁶, o HPMG News e o Grupo Abril anunciaram a criação do *Brasil Post*, que foi instalado na própria sede da empresa brasileira, em São Paulo.

⁴³ Mais detalhes em: <http://www.huffpostbrasil.com/entry/aol-huffington-post_n_819375> (em inglês)

⁴⁴ Mais detalhes em: <http://exame.abril.com.br/tecnologia/huffington-post-prepara-sua-chegada-ao-brasil/>

⁴⁵ Concedida em 04 ago. 2017.



Figura 12 - O mapa acima ilustra a extensão da presença internacional da marca The Huffington Post na ocasião do lançamento da sucursal brasileira, em 2014 (crédito: Divulgação)



Figura 13 - Da esquerda para a direita: Fábio Colletti Barbosa; Alexandre Hohagen, vice-presidente do Facebook para a América Latina; Arianna Huffington; Jimmy Maymann e Ricardo Anderãos, durante o lançamento do Brasil Post em 28 jan. 2014 (crédito: Flavio Santana)

⁴⁶ Íntegra disponível em: <<http://bit.ly/2gBHFWD>>

Nas palavras do então presidente do Grupo Abril, Fábio Colletti Barbosa, “a vanguarda de conteúdo digital do *The Huffington Post* aliada ao nosso conhecimento do mercado brasileiro foi o que tornou essa parceria possível”. Já o presidente-executivo da empresa norte-americana, Jimmy Maymann, declarou que “com a parceria do Grupo Abril, o *Huffington Post* já entra fortalecido no mercado brasileiro”. O contexto macroeconômico favorável e as perspectivas geradas a partir da realização dos maiores eventos esportivos globais nos anos seguintes (Copa do Mundo de Futebol de 2014 e Jogos Olímpicos de 2016) foram apontados como alguns dos fatores que atraíram o HPMG News para o Brasil.

4.2.2 Primeira fase: *Brasil Post*



Figura 14 - Redação do Brasil Post instalada como um LND na sede do Grupo Abril adotava uma disposição que se assemelhava a um veículo de legacy media, a exemplo de uma revista (crédito: Patrick White)

A previsão inicial era de que a sucursal brasileira seria lançada até o final de 2013. Contudo, as suas atividades foram iniciadas somente em 28 de janeiro de 2014. Na visão de Ricardo Anderáos⁴⁷, primeiro diretor de redação do veículo, o processo pode até ser considerado rápido, já que entre a assinatura do contrato (outubro de 2013) e o lançamento do site (janeiro de 2014), decorreram somente três meses.

O comando editorial foi concedido a Anderáos, então diretor de Mídias Sociais do Grupo Abril, e também a Otávio Dias (editor-chefe). Em uma entrevista, publicada no

⁴⁷ Entrevista exclusiva concedida a este pesquisador em 04 ago. 2017.

jornal *Meio & Mensagem*⁴⁸ em outubro de 2013, Anderáos havia anunciado que “a meta é colocar no ar um produto cujo símbolo é inovação, do ponto de vista tecnológico, jornalístico e de gestão”. Para tal, segundo a matéria, “vão importar um modelo do *HuffPo* que dá grande autonomia a um mesmo jornalista para a produção de conteúdo e monitoramento de redes, baseado numa plataforma desenvolvida especialmente para o portal”.

Após um ano de atividades, apesar de ter obtido índices considerados satisfatórios de audiência, o *Brasil Post* enfrentava dificuldades para gerar retorno sobre o investimento⁴⁹. Em janeiro de 2015, o então editor-chefe, Otávio Dias, saiu para se dedicar a uma empresa de consultoria em estratégia de comunicação, gestão de imagem, relacionamento com a mídia e produção de conteúdo. Com isso, o então editor-sênior de Notícias, Diego Iraheta, foi alçado ao cargo de editor-chefe, enquanto que o seu antigo posto passou a ser ocupado por Luciana Sarmento, egressa do site *UOL*.

Outras mudanças no quadro de pessoal foram efetuadas, mas, ainda que o tom dos discursos da equipe contivesse uma dose de otimismo, as atenções estavam voltadas para o enfrentamento de dois desafios principais: “achar a veia de como abordar *hard news*”, nas palavras de Ricardo Anderáos, e dar continuidade ao plano de negócios, mesmo com resultados financeiros abaixo do esperado obtidos no primeiro ano.

Contudo, o ano de 2015 foi marcado por uma reestruturação do Grupo Abril. Mesmo com uma equipe bastante enxuta e uma operação com despesas reduzidas (considerando, por exemplo, que os cerca de 600 blogueiros que já produziam textos para o site naquele momento não eram remunerados), o *Brasil Post* não ficou isento desse processo. Em junho, foram anunciados diversos cortes em custos operacionais nos veículos pertencentes ao grupo, incluindo demissões de jornalistas, sendo um deles Ricardo Anderáos, que foi substituído por Diego Iraheta no comando da redação.

Anderáos relatou as circunstâncias de seu desligamento ao site *Jornalistas&Cia*⁵⁰:

Sobre a saída da Abril, Anderáos informou que sua vaga foi fechada no pacote de reestruturação da empresa, que incluiu eliminação de postos de trabalhos, demissões e venda de títulos. Disse ainda que “a parceria entre o *Huffington Post* e a Abril prossegue, sem a minha presença. A operação editorial continua sendo tocada pelo editor-chefe Diego Iraheta, agora se reportando a Alessandra Zapparoli, que vai coordenar as marcas associadas a *lifestyle* na Abril. Como a decisão de minha

⁴⁸ Íntegra disponível em: <http://bit.ly/2gruqet>

⁴⁹ Mais detalhes em: <<http://www.portaldosjornalistas.com.br/noticia/brasil-post-celebra-ano-mudancas-na-redacao>>

⁵⁰ Mais detalhes em: <<http://portaldosjornalistas.com.br/noticia/anderaos>>

demissão deveu-se exclusivamente à necessidade de enxugamento de custos da Abril, e dado o excelente relacionamento que mantenho com o estafe do *Huffington Post* internacional, continuo colaborando com o *Brasil Post*, agora como mais um blogueiro da rede de quase 800 colaboradores que ajudei a criar no Brasil”.

Na entrevista concedida a este pesquisador, ele ressaltou que o contexto macroeconômico foi preponderante “por ter afetado todo o setor de mídia, especialmente grupos como a Abril, que possuem um negócio ainda muito ligado ao faturamento do jornalismo tradicional”. No entanto, ele enfatiza que mesmo com as dificuldades conjunturais, “o *HuffPost* conseguiu sobreviver e se mantém até hoje, o que demonstra a qualidade da estruturação do projeto”.

4.2.3 Segunda fase: *HuffPost Brasil*

Em 5 de novembro de 2015, o site confirmou a tendência de que passava por uma reconfiguração e iniciou uma nova fase, agora com o nome de *HuffPost Brasil*, o que representou não somente um alinhamento com a marca global, mas também a integração definitiva à rede global do *Huffington Post*, por meio da adoção de um aplicativo para dispositivos *mobile* (como smartphones) e de um novo sistema publicador na *web* próprio da marca.

O novo arranjo organizacional repercutiu no meio jornalístico e também foi detalhado em matéria publicada pela divisão de publicidade do Grupo Abril⁵¹:

A troca diária entre as redações se dará por meio de um aplicativo e um sistema único global do *Huffington Post*, permitindo o compartilhamento de mensagens, relatórios e conteúdo de cada regional. O novo publicador tem previsão para ser lançado no Brasil em 2016 e integrará a publicação de textos, o uso de redes sociais e a medição de métricas e tendências.

Ao fazer uma breve retrospectiva da trajetória do site em postagem feita no seu *blog*⁵² sobre os novos tempos que se iniciavam, o editor-chefe Diego Iraheta fez um balanço dos resultados conquistados até aquele momento:

O *Brasil Post* mostrou, em quase dois anos de atividade, como pode ser a cara do jornalismo de internet. A proposta de nosso site à época da estreia, em janeiro de

⁵¹ Disponível em: <<http://publiabril.abril.com.br/destaques/brasil-post-inicia-nova-fase-e-passa-a-se-chamar-huffpost-brasil>>

⁵² Disponível em: <http://www.brasilpost.com.br/diego-iraheta/huffpost-brasil_b_8475872.html>

2014, era inovar o jornalismo brasileiro com linguagem própria de internet -- e não de jornal --, incorporando as conversas que ocorrem nas redes sociais e agregando os conteúdos mais importantes para os leitores. Missão dada, missão cumprida. Com nosso jeito pop de informar e as posições que tomamos em diversos temas, alcançamos 4,5 milhões de leitores mensais e 22 milhões de *pageviews*/mês. Agora, nesta quinta-feira (5), começamos uma nova fase, totalmente integrados à nossa matriz -- o site *The Huffington Post*, maior jornal digital do mundo. Por isso, passamos a nos chamar *HuffPost Brasil*.

Em janeiro de 2016, ao completar dois anos, o site deu sinais de recuperação: além de acumular cerca de 4,5 milhões de leitores mensais, 22 milhões de visualizações de páginas por mês e mais de 700 blogueiros, anunciou novos investimentos, incluindo a contratação de mais jornalistas⁵³:

Segundo o Comscore, o jornal digital, que conta atualmente com 4,6 milhões visitantes únicos por mês, está entre os 10 sites de notícias gerais mais acessados no Brasil, ocupando a oitava colocação no ranking. Porém, em breve, o veículo pode ganhar mais posições, uma vez que só em janeiro deste ano teve aumento de 45% de visitantes únicos. Esse crescimento considerável de leitores nos últimos meses pode estar diretamente ligado à mudança do nome -- de *Brasil Post* para *HuffPost Brasil* -- e à reorganização dos fluxos de notícias e das seções na home do site.

Em agosto de 2016, a audiência do site chegou a 1,2 milhão de usuários únicos, segundo a empresa Comscore, sendo tal universo de leitores dividido entre homens (51%) e mulheres (49%), com a maioria formada por jovens de 25 a 34 anos (32,9%) e residentes no Estado de São Paulo (28,1%). Por envolver dados demográficos, a pesquisa aferiu somente os dados de internautas que utilizaram computadores para acessar o site (*desktop only*), desconsiderando assim o expressivo contingente atual de pessoas que preferem navegar na internet via plataforma *mobile*.

4.2.4 Processos de produção

A rotina do site foi estabelecida de acordo com o modelo da matriz norte-americana, tendo dois fluxos principais: o do noticiário produzido pela redação e o da rede de colaboradores blogueiros. Segundo Ricardo Anderáos, os processos de produção foram estruturados em quatro etapas principais:

A primeira é o levantamento de dados, por meio de análise de métricas e das redes sociais com as ferramentas integradas ao CMS do *HuffPost*, no sentido de obter

⁵³ Disponível em: <<http://bit.ly/1ZUPhTu>>

informações sobre quais são os temas que têm um grau de relevância para a audiência. A segunda é o trabalho jornalístico propriamente dito, envolvendo desde a definição das pautas até o desenvolvimento das reportagens. A terceira é o processo de publicação, utilizando a plataforma própria do *HuffPost*, que possui diversas ferramentas integradas. E a quarta, que acredito ser um grande diferencial dos veículos do século XXI em relação aos tradicionais do século XX, é a interação com a audiência nas redes sociais, participando diretamente das conversas.

Com uma redação enxuta (que contava inicialmente com dez profissionais), o *HuffPost* não poderia se manter somente com a produção própria de sua equipe. Dessa forma, seu conteúdo também era proveniente de outras fontes: matriz e outras sucursais da rede *Huffington Post* (conteúdo traduzido); matérias adquiridas de agências de notícias nacionais e internacionais; conteúdo noticioso de veículos do Grupo Abril; e, principalmente, notícias elaboradas com base no trabalho de curadoria⁵⁴, com indicações de fontes externas, como veículos jornalísticos ou órgãos governamentais. O papel de “curador” desempenhado pelos jornalistas do site é detalhado pelo atual editor-chefe, Diego Iraheta⁵⁵:

Aqui no *HuffPost Brasil*, a curadoria tem uma metodologia bem definida. Se só há uma fonte noticiosa para aquela informação, como a entrevista exclusiva feita por um veículo, em geral utilizamos o *linkout*, ou seja, damos *link* direto para o site que fez aquela entrevista. Agora, havendo diferentes fontes para um mesmo tema, fazemos uma curadoria, imprimindo nossa personalidade - seja no linguajar, na estruturação das informações, na posição que explicitamos sobre o tema, no recorte escolhido para noticiar. Se a informação ou mensagem foi postada por um usuário em rede social, podemos fazer curadoria ou ir além, realizando uma entrevista com o usuário, por exemplo. Todos os repórteres e editores do *HuffPost Brasil* são talentosos curadores de conteúdos.

A produtividade da curadoria no *HuffPost Brasil* foi analisada por Souza e Vieira (2016, p. 11): “um curador de conteúdo do *HuffPost Brasil* produz, em média, cinco matérias por dia, incluindo matérias derivadas de releases, traduções, curadorias e apuração”.

Em outro levantamento, Becker e Carvalho (2016, p.7) dividem o conteúdo publicado pelo site em quatro categorias: conteúdo próprio (quando assinado exclusivamente por jornalista do *HuffPost Brasil*), reproduzido (quando o crédito traz apenas a referência a outros veículos de comunicação), editado (quando aparece o crédito referente a um jornalista do *HuffPost Brasil* e de outro veículo) e conteúdo que passou pela chamada “curadoria”

⁵⁴ A prática profissional de um curador de conteúdo basicamente é ter acesso a avalanche de informações que estão disponíveis na internet e filtrar o que é relevante, checando as informações para ver se são verdadeiras e contextualizar em um texto próprio para determinado público. No caso do site *HuffPost Brasil*, os curadores de conteúdos estão sempre atentos aos perfis, páginas e coletivos do Facebook e também aos perfis no Twitter e demais sites de notícias para filtrar o que é de mais relevante para o usuário. (Souza & Vieira, 2016, p. 7)

⁵⁵ Entrevista exclusiva concedida ao autor deste trabalho em 25 out. 2016.

(quando o conteúdo exibe o crédito de jornalista do *HuffPost Brasil*, mas sua estrutura traz citações de trechos de publicações de outros sites).

Tendo verificado 23 notícias publicadas pelo site ao longo do mês de julho de 2015, as pesquisadoras constataram que a predominância das publicações “curadas” (52% do conteúdo); as matérias próprias somaram 30%; as reproduzidas chegaram a 13% e as editadas representaram apenas 4% da amostragem aferida.

Becker e Carvalho (2016) salientaram ainda que o processo de curadoria “[...] interfere na construção das notícias de modo que filtra e organiza os conteúdos mais comentados no meio eletrônico ou que procedem de uma agência de notícias e oferece ao leitor algo que facilite a sua busca” (2016, p. 38). Além disso, é citado que tal prática se adapta a uma “proposta de negócios enxuta, que não demanda um grande contingente de jornalistas e permite um aumento quantitativo de publicações. Ou seja, é possível publicar mais, gastando menos, apostando em temas de maior audiência” (p. 38).

O sistema publicador de notícias (CMS) do *HuffPost* integra diversas tecnologias 2.0, focadas no usuário, envolvendo Google Trends (para a *basename* das URLs; permite analisar dados essenciais para compreender o cenário de buscas por palavras-chave relacionadas ao seu conteúdo, como sazonalidade de intenção de buscas, picos de volume, geolocalização e consultas relacionadas) e *tag creation* (criação de *tags* para guiar mecanismos de busca e gerar páginas específicas sobre determinados termos-chave presentes em conteúdos).

À parte do CMS, são utilizadas as seguintes ferramentas: SocialFlow, que permite publicar e agendar posts, seguir *hashtags* e monitorizar a própria marca (e também a concorrência) através de múltiplos canais sociais, em um único *dashboard* (com esta ferramenta pode-se administrar todo o conteúdo que se publica, seja gratuito ou pago, com a ajuda de meios de otimização das mensagens); Spike (monitoramento de interações nas redes sociais, incluindo *trends* e *buzz*); e Parse.ly (mensura os níveis de engajamento da audiência em relação a conteúdos postados nas redes sociais).

4.2.5 Terceira fase: a migração para a AOL

Depois de aproximadamente três anos, o ciclo da parceria entre *Huffington Post* e Grupo Abril se encerrou em 4 de janeiro de 2017. A oficialização veio por meio de nota⁵⁶ publicada pelo conglomerado brasileiro, a qual mencionava que um “processo de migração” da Abril para a AOL havia sido concluído.

Essa mudança começou pela administração da plataforma digital de publicidade, ainda em 2016 (quando a AOL Inc. – hoje pertencente a gigante das telecomunicações Verizon - voltou a ter uma representação no Brasil após uma ausência de dez anos⁵⁷), e chegou até a redação, que mudou de endereço. Depois de sair da sede da Abril, em fevereiro de 2017, o *HuffPost* ficou provisoriamente em uma sala na sede da AOL no Brasil, em São Paulo. A redação permaneceu na capital paulista, mas em poucos meses foi remanejada outras duas vezes: primeiro, o site passou a ocupar um espaço na sede da Verizon no País (Figura 15). Posteriormente, foi instalado em definitivo na sede da Oath Brasil (Figura 16).

Embora não haja uma relação direta, vale ressaltar que o contexto de mudança também foi uma realidade no âmbito do comando da matriz do *Huffington Post*: em dezembro de 2016, a jornalista Lydia Polgreen (ex-*The New York Times*) foi anunciada como a substituta da fundadora Arianna Huffington, que havia saído meses antes (em agosto) por ter escolhido se dedicar exclusivamente ao seu novo empreendimento, denominado Thrive Global⁵⁸, dedicado à saúde e à qualidade de vida.

Sendo o principal site jornalístico pertencente ao grupo americano em nível global, o *HuffPost* passou a receber uma atenção exclusiva no Brasil, sem concorrer com outros veículos, como acontecia na Abril. Contudo, o início da gestão da AOL foi marcado pela cautela, já que a equipe foi diminuída para somente sete pessoas: além do editor-chefe Diego Iraheta, as editoras Andréa Martinelli (Engajamento) e Grasielle Castro (Estratégia & Trends), e também os repórteres Amauri Terto, Ana Beatriz Rosa, Luiza Belloni (em São Paulo) e Marcella Fernandes (esta em Brasília para cobertura de assuntos ligados à Política) integram a nova formação.

No aniversário de três anos de lançamento do *HuffPost Brasil*, em 28 de janeiro de 2017, Iraheta publicou um texto⁵⁹ em seu blog, classificando todo esse processo como um “aprimoramento editorial”, que incluiu o lançamento de um novo *layout* do site, agora

⁵⁶ Disponível em: <http://bit.ly/2nx3GfA>

⁵⁷ Mais informações em: <http://bit.ly/2nfuvlR>

⁵⁸ Mais informações em: <www.thriveglobal.com> (em inglês)

totalmente alinhado à arquitetura da informação da matriz e hospedado em outro endereço: www.huffpostbrasil.com. Também anunciou, entre outras novidades, a incorporação da rede formada por mais de mil blogueiros a uma nova editoria (“Vozes”); a seção “Notícias”, que passou a ter mais conteúdo relacionado a países da América Latina; e a retomada da editoria “Comportamento”, incorporando a seção “Equilíbrio” (emoções e saúde mental).

Sobre as mudanças no que ele define como “estratégia de conteúdo”, Diego Iraheta⁶⁰ explica a necessidade de sair de um modelo que priorizava a curadoria de conteúdos para outro que tem como meta o desenvolvimento de mais reportagens autorais, ainda que isso implique uma produtividade menor no aspecto quantitativo.

Na estratégia editorial redefinida após o corte de mais da metade da minha equipe, poderia ter feito como acontece em qualquer redação: quando há o corte do funcionário “X”, essas demandas do funcionário “X” são redistribuídas entre os funcionários remanescentes. Eu não fiz isso: na verdade, determinei uma redução na produção de conteúdo para que houvesse mais qualidade na produção. Ou seja, investimento em qualidade em detrimento de quantidade. Nisso, houve um enfraquecimento da curadoria de conteúdos como método principal de produção de notícias.

Especificamente sobre a curadoria, ele enfatiza que:

A nossa anterior dependência da curadoria pode ter sido ruim. Ou era própria para aquela época, mas é bom que estamos tentando superá-la, ter menos curadoria e assim ter mais conteúdo original, próprio, porque assim nós somos responsáveis por esses conteúdos, nos tornamos autores deles. E nós conseguimos identificar com mais clareza e separar o joio do trigo: o que é fato, o que é boato, o que nós estamos apurando e as fontes efetivas e precisas daquelas informações. Então, o que vejo é uma produção de melhor qualidade, menor (o que efetivamente tem impacto na audiência), mas nós temos que tomar decisões. Então, a minha decisão foi focar na qualidade e, em um momento no qual grassam *fake news*, focar na credibilidade e na originalidade. Portanto, hoje ainda temos curadoria (embora menos), e tem muito mais autoral, original.

No âmbito global, a marca do site passou por uma expressiva reformulação. A nova identidade foi apresentada em editorial⁶¹ assinado por Lydia Polgreen em 24 de abril de 2017. Depois de doze anos, o nome *The Huffington Post* foi substituído definitivamente por *HuffPost*.

⁵⁹ Disponível em: <http://huff.to/2m6ShE9>

⁶⁰ Entrevista exclusiva concedida a este pesquisador em 28 set. 2017.

⁶¹ Disponível em: <http://www.huffpostbrasil.com/2017/04/25/carta-da-editora-chefe-o-novo-capitulo-do-huffpost-no-mundo_a_22054573/>

Como uma das primeiras organizações de mídia digitais, o *HuffPost* foi pioneiro de um jornalismo de escuta, através de sua vasta rede de contribuidores. Ele cobria o mundo com vigor e humor inteligente, conectando-se com seu público vasto de maneiras profundas e pessoais. Agora, quando lançamos um nome novo em folha e olhamos para o *HuffPost*, ando pensando muito nessas questões. Como podemos nos tornar melhores ouvintes? Como podemos servir melhor a vocês, nosso público? Estamos reforçando nosso estilo ousado e colorido e oferecendo as notícias com um senso de humor, indignação e empatia. Também estamos aceitando a sugestão de nosso público em todo o planeta e adotando formalmente o nome mais curto que ele vem nos chamando há anos: *HuffPost*.

A mudança, segundo a editora-chefe, é “o novo capítulo do *HuffPost* no mundo”. Os planos de expandir a audiência global de quase 200 milhões de pessoas por mês são ambiciosos e incluem “relançar a discussão sobre o jornalismo e fazer com que ele volte a ser uma parte essencial na vida de qualquer cidadão, algo em que ele confie”.

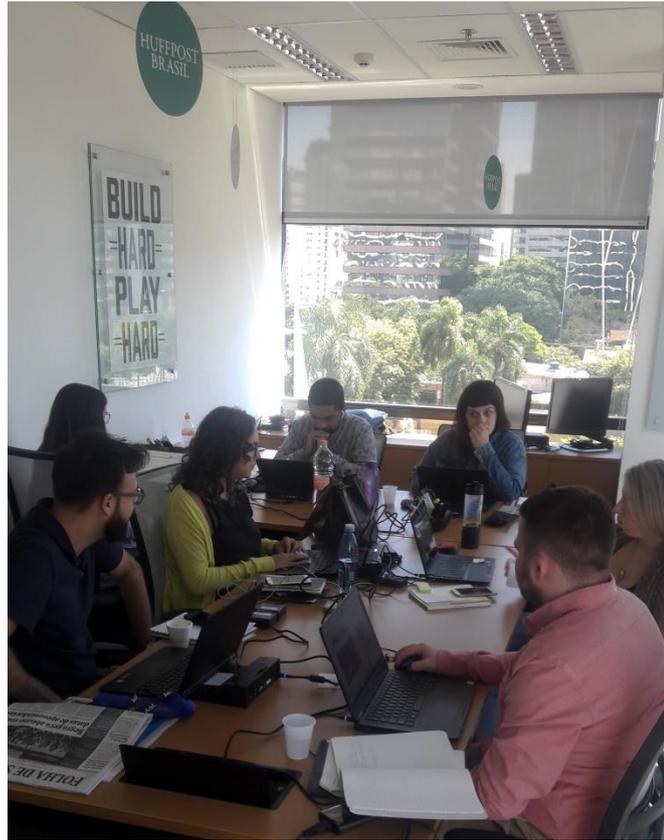


Figura 15 - Reunião de pauta promovida em 03 abr. de 2017, quando o HuffPost Brasil ainda estava provisoriamente instalado na sede da Verizon, em São Paulo (foto produzida pelo autor)



Figura 16 - A redação do HuffPost foi instalada em definitivo na sede da Oath Brasil, integrada a outros empreendimentos digitais das marcas AOL e Yahoo (crédito: Jonas Gonçalves)

4.3 Análise dos resultados

Nas tabelas 1 e 2 (disponíveis nas páginas 71 e 72), foram inseridos os indicadores desenvolvidos a partir dos resultados das observações sistematizadas nos ambientes de trabalho dos objetos de pesquisa. Ao se dividir esses parâmetros em duas categorias (gerais e específicos), buscou-se estabelecer um método que possa demarcar tanto as diferenças quanto as possíveis similitudes existentes entre os modelos de redação investigados. A tabela 1 refere-se ao modelo analógico digital (*Estadão*) e a tabela 2 ao modelo nativo digital (*HuffPost Brasil*).

4.3.1 Indicadores gerais

No primeiro quadrante, encontram-se os indicadores gerais relacionados diretamente à estrutura dos veículos, a saber: a) Tipo de Ecossistema; b) Contexto Organizacional; e c) Etapas de Reconfiguração. O primeiro indicador define a categoria na qual pode ser enquadrado o ambiente analisado quanto à sua concepção e ao seu modo de funcionamento. No caso do *Estadão*, trata-se de uma Redação Analógica Digital (RAD) por serem mantidas, em regime de operação integrada, diferentes plataformas de mídia em um mesmo espaço. Já o *HuffPost Brasil* representa, em um primeiro plano, uma Redação Nativa Digital (RND) desenvolvida exclusivamente para a prática do jornalismo no meio *online*, não sendo esta vinculada ou integrada a nenhuma plataforma de mídia de legado.

O contexto organizacional refere-se primordialmente ao posicionamento ocupado pelo objeto de pesquisa dentro da cadeia produtiva de sua empresa controladora. Considerando o caráter híbrido inerente de seu ecossistema, o site do *Estadão* não foi planejado como um veículo isolado. Na estratégia multiplataforma do Grupo Estado, desempenha um papel destacado de representação na esfera digital de uma Unidade Produtora de Conteúdo (UPC), sendo uma catalisadora de processos produtivos capaz de potencializar o alcance das mídias de legado com as quais está integrada.

Em contrapartida, o *HuffPost*, que iniciou a sua trajetória incubado em uma UPC, passou a ter outra categorização no quesito organizacional. A transformação ocorreu quando passou por um processo de migração administrativa. No Grupo Abril, era um Laboratório Nativo Digital, mas não adquiriu proeminência suficiente para alcançar a centralidade no âmbito interno da empresa. Mesmo nessa condição periférica, o site expandiu suas dimensões iniciais e gerou *know-how* jornalístico e comercial, cumprindo ao menos parte

das metas estabelecidas. Contudo, seus custos operacionais não foram cobertos pelo retorno financeiro gerado, o que foi um fator decisivo para a decisão do Grupo Abril em repassar a gestão à subsidiária brasileira da controladora do site (AOL). Quando foi assumido pela companhia de tecnologia, o *HuffPost* se tornou o único veículo jornalístico sob o controle da empresa. Tal condição isolada o posicionou como um *Hub* de Conteúdo, constituído por uma estrutura jornalística autônoma, formada pela própria equipe e também pelos conteúdos agregados de três redes, sendo: 1) matriz e sucursais do *HuffPost*; 2) blogueiros colaboradores; e 3) fornecedores externos (agências de notícias e outros veículos).

As etapas de reconfiguração destacadas pelo terceiro indicador representam o caminho percorrido pelos veículos até a conformação atual. Ecossistemas do tipo RAD tendem a apresentar uma trajetória mais extensa, o que sinaliza um esforço de adaptação com maior nível de complexidade. Nesse sentido, o caso do *Estadão* pode ser considerado emblemático, já que tanto nas escalas temporais de Salaverría e Negredo (2008) quanto nas de Gandour (2014), os avanços foram obtidos somente depois de ajustes estruturais profundos, que demandaram recursos humanos e tecnológicos em graus significativos. As etapas colocadas na Tabela 1 se basearam na escala de Gandour (2014), salientando-se, no entanto, que foram necessários ajustes a fim de que a cronologia apresentada contemplasse o período em foco nesta dissertação (2014 a 2017).

Em apenas quatro anos de atividades, o *HuffPost Brasil* já vivenciou três fases diferentes de configuração. Ao mesmo tempo em que esse processo mais acelerado favorece de forma expressiva o enquadramento do veículo como objeto passível de análise pelo método ora proposto, também houve um aumento significativo de sua complexidade como estudo de caso, visto que o seu contexto organizacional foi drasticamente alterado.

4.3.2 Indicadores específicos

O segundo quadrante de ambas as tabelas envolve os indicadores específicos, que estão diretamente relacionados aos processos jornalísticos de produção de notícias. Embora sejam comuns aos dois modelos pesquisados, tais procedimentos foram comparados quanto às respectivas formas de execução no âmbito interno das redações, considerando suas especificidades.

Os quatro indicadores estipulados foram: 1) pauta; 2) apuração; 3) edição; e 4) publicação. Todos são pilares do método jornalístico que foram profundamente impactados pela tecnologia nas últimas décadas, sendo praticados atualmente de forma dinâmica pela

amplitude de ferramentas disponíveis. O aumento exponencial da importância conferida às plataformas de mídias sociais é um desdobramento evidente dessa nova realidade, já que essas redes passaram a permear e influenciar, de forma direta ou indireta, todas as etapas.

Na esfera da pauta, por exemplo, o *Estadão* incorporou a equipe responsável pelo monitoramento das redes sociais ao processo decisório de seleção de assuntos, devido às métricas geradas por seus recursos de aferição e análise de dados. Nesse aspecto específico do estudo comparativo, é detectável a proximidade com o *HuffPost Brasil* que, desde o seu lançamento, trabalha considerando esses parâmetros como essenciais para as suas abordagens jornalísticas.

Se no primeiro indicador os objetos possuem alguma semelhança, no segundo ocorre um movimento contrário. No que tange à apuração, os sites se distanciam, devido principalmente às dimensões muito diferentes das equipes. Enquanto o *Estadão* trabalha sob uma lógica editorializada transposta do jornalismo tradicional, com equipes responsáveis pelas diferentes seções, o *HuffPost*, tendo um número reduzido de profissionais, atua sob um processo disruptivo e aberto, no qual a produtividade individual de cada repórter contribui, proporcionalmente, de forma muito mais decisiva para o êxito do veículo no cumprimento dos objetivos estabelecidos na primeira etapa (por meio do ritual da reunião de pauta).

O terceiro indicador, relacionado à edição, é crucial para o andamento dos processos produtivos, pois inclui procedimentos que visam garantir a qualidade das matérias que serão publicadas. Além disso, na tabela são assinalados aspectos que evidenciam ainda mais as diferenças entre os modelos estudados. Enquanto o ecossistema do tipo RAD mantém o ritual hierarquizado (repórteres > editores das seções > editores do site), com os processos de cada editoria sendo protagonistas em um primeiro momento, o ambiente da RND possui fluxos mais horizontais, com os editores realizando somente intervenções pontuais no trabalho da reportagem.

O levantamento referente ao quarto e último indicador específico reaproxima os modelos em termos de recursos de publicação e consequente disseminação de conteúdos noticiosos. Pela conveniência oferecida pela plataforma internet que possibilita a agregação de dados de forma posterior à publicação, o trabalho jornalístico *online* não se encerra de forma linear, podendo ser estendido e aprimorado conforme a obtenção de novas informações, o que demanda a retomada de procedimentos previstos nas etapas de apuração e edição.

Tabela 1: Modelo Analógico Digital



INDICADORES GERAIS (ESTRUTURA)	
TIPO DE ECOSISTEMA	Redação Analógica Digital (RAD)
CONTEXTO ORGANIZACIONAL	Parte integrante de uma Unidade Produtora de Conteúdo (UPC): convergência de plataformas de mídia de legado (agência de notícias, jornal e rádio) com a digital (site)
ETAPAS DE RECONFIGURAÇÃO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Replicação (1995-2002) 2. Adaptação (2002-2007) 3. Convergência (2007-2010) 4. Engajamento Multiplataforma (2010-2014) 5. Reorganização da Redação (2012-2014) 6. Curadoria/<i>Mobile First</i> (2015 em diante)
INDICADORES ESPECÍFICOS (PROCESSOS DE PRODUÇÃO)	
Pauta	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reuniões diárias no período da manhã definem as prioridades para o site no dia 2. No final da tarde, decisões editoriais do site são conciliadas com as definições para o jornal impresso
Apuração	<ol style="list-style-type: none"> 1. Monitoramento de redes sociais e audiências 2. Conteúdo Agência Estado/Broadcast 3. Conteúdos de fontes externas 4. Cada editoria produz matérias dentro de um fluxo de trabalho próprio
Edição	<ol style="list-style-type: none"> 1. Responsáveis pelas editorias fazem o primeiro filtro e entregam conteúdos aos editores do site (núcleo central) 2. Editores conciliam fluxos das editorias do site com aqueles provenientes das diferentes plataformas da UPC do <i>Estadão</i>
Publicação	<ol style="list-style-type: none"> 1. Equipe da editoria <i>Now</i> incrementa <i>breaking news</i> 2. Curadoria define destaques da página principal (home) e os concentra na seção “Saiba Agora” 3. Redes sociais disseminam conteúdos

Fonte: elaboração própria

Tabela 2: Modelo Nativo Digital	
	
INDICADORES GERAIS (ESTRUTURA)	
TIPO DE ECOSSISTEMA	Redação Nativa Digital (RAD)
CONTEXTO ORGANIZACIONAL	Hub de Conteúdo (HC) em uma empresa de tecnologia
ETAPAS DE RECONFIGURAÇÃO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Laboratório Nativo Digital (LND) da Unidade Produtora de Conteúdo (UPC) do Grupo Abril <ol style="list-style-type: none"> a) <i>Brasil Post</i> (2014 a 2015) b) <i>HuffPost Brasil</i> (2015 a 2016) 2. <i>Hub</i> de Conteúdo na Oath (2017)
INDICADORES ESPECÍFICOS (PROCESSOS DE PRODUÇÃO)	
Pauta	<p>Reuniões às segundas-feiras definem assuntos prioritários para o período de uma semana, nas quais:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Editores fazem primeira discussão prévia 2. Repórteres são chamados para reunião geral e tarefas são determinadas (reportagens cotidianas e especiais)
Apuração	<ol style="list-style-type: none"> 1. Levantamento de dados por meio de análise de métricas e das redes sociais 2. Cada repórter define a própria rotina de trabalho para o desenvolvimento de suas pautas 3. Quando necessário, conteúdos de fontes externas são adquiridos e passam por processo de curadoria
Edição	<ol style="list-style-type: none"> 1. Editores acompanham desenvolvimento das matérias e indicam a necessidade de ajustes (adição de novas fontes, por exemplo) 2. Reportagens mais desenvolvidas ao longo da semana ganham espaço e podem ser expandidas (especiais)
Publicação	<ol style="list-style-type: none"> 1. Repórteres postam matérias via sistema publicador 2. Editores organizam e definem destaques na <i>home</i> 3. Redes sociais disseminam conteúdos

Fonte: elaboração própria

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No entendimento deste pesquisador, os resultados apurados pelos estudos de caso oferecem sinais claros dos impactos decorrentes da revolução digital sobre a estrutura e o conjunto de práticas do jornalismo profissional, criando-se assim uma demanda por novas classificações que contemplem as características de, ao menos, dois tipos de redação (tratados aqui como “ecossistemas jornalísticos”) existentes no mercado brasileiro.

Dessa forma, o desenvolvimento de uma metodologia de pesquisa desses veículos convergentes com ecossistemas em transformação configurou-se na alternativa mais adequada para o entendimento do problema proposto, levando em consideração não somente as características intrínsecas aos objetos escolhidos, mas o próprio contexto de um mestrado profissional, que permite aos pesquisadores contribuir para a produção de conhecimentos por meio da interação entre academia e mercado, empregando metodologias científicas para compreender o funcionamento das empresas e, com base nos dados coletados, apresentar soluções que possam elucidar a lógica que norteia os processos produtivos. Também cabe mencionar como fator relevante a proposta da linha de pesquisa “Lógicas e Modelos de Gestão em Jornalismo”, do MPPJM da ESPM-SP, que preconiza a análise das alterações ocorridas no mercado na ambiência das tecnologias digitais. Essa diretriz foi o princípio adotado para as observações sistematizadas das redações, conforme é delineado a seguir.

Inserido no contexto de uma Unidade Produtora de Conteúdo (UPC), o site *Estadão.com.br* se estabeleceu sob um modelo de RAD que reúne diferentes plataformas em um mesmo ambiente de trabalho. Ao mesmo tempo em que essa característica favoreceu o processo de convergência por oferecer uma ampla gama de recursos para a produção de conteúdos noticiosos, criou um ecossistema complexo que demandou uma reconfiguração longa e gradual nos primeiros ciclos. Com a consolidação do modelo RAD, principalmente após a reorganização do ambiente para a otimização dos fluxos de trabalho (processo concluído em 2014), os ciclos se tornaram mais curtos e dinâmicos.

Por já possuir a inerência de ciclos curtos de reconfiguração, o modelo RND possui uma vantagem sobre o modelo RAD, que consegue acelerar seus processos internos somente depois de um período de consolidação, devido ao maior nível de complexidade de sua estrutura. Afinal, agregar conteúdos de diferentes plataformas em torno do objetivo de produzir conteúdo para uma UPC requer uma alteração profunda na cultura organizacional. Os veículos do Grupo Estado tiveram que ser adaptados à realidade digital e, mais do que isso, se entenderem como integrantes dessa unidade.

Assim como outros conglomerados “analógicos digitais” (anteriormente restritos às mídias de legado e que se transformaram com o objetivo de se adaptar à convergência), o Grupo Estado mantém o seu processo de reconfiguração em curso, embora não haja mais a demanda por transformações de maior profundidade estrutural como nas primeiras fases. A tendência é a de que ciclos continuem se tornando cada vez mais curtos e com um volume mais significativo de inovações tecnológicas e operacionais implementadas, tendo como ponto focal o site *Estadão.com.br*.

Contudo, em que pese haver claros sinais de investimentos crescentes na esfera digital (não apenas no próprio site, mas também em iniciativas como o “Media Lab Estadão”, voltado para projetos de *branded content*⁶²), o Grupo Estado ainda mantém um processo contínuo de ajustes estruturais e orçamentários: no dia 10 de março de 2017, anunciou o fim da Rádio Estadão, que mantinha desde abril de 2011.

Em comunicado oficial, o grupo reiterou que “tem focado seus investimentos numa estratégia multiplataforma em meios como jornal, portal, *mobile*, redes sociais, e-commerce e eventos proprietários”. Além disso, também enfatizou que, “atualmente, a companhia é proprietária de eventos como Summits e Fóruns Estadão, produz mais de mil notícias diárias com a AE Broadcast, detém a plataforma Media Lab Estadão e está investindo em empresas digitais como o Moving e Genial Seguros”.

O conteúdo jornalístico foi devolvido à Rádio Eldorado, que passou a ser integrada cada vez mais ao *Estadão.com.br*, movimento reforçado pelas transmissões ao vivo da programação da emissora pelo Facebook e ainda o programa “Conexão Estadão”, veiculado diariamente às 18h, que traz destaques da cobertura jornalística do site. Não mais separados física nem operacionalmente, os diferentes veículos do grupo aumentam cada vez mais a sinergia, reforçando o caráter de uma UPC.

Em um movimento oposto, o modelo de RND apresentado neste trabalho, o *HuffPost Brasil*, adquiriu uma autonomia maior quando foi transferido para um novo contexto organizacional. No período em que integrava a UPC do Grupo Abril (2014-2016), beneficiou-se da estrutura oferecida pela parceria, mas encontrou algumas dificuldades, especialmente

⁶² Segundo uma reportagem da Associação Nacional de Jornais (ANJ), publicada em 17 mar. 2016, “o *branded content*, uma nova fonte de receita para os jornais, ganha cada vez mais a atenção das empresas jornalísticas, dos anunciantes e das agências de publicidade. Trata-se de uma estratégia de construção e consolidação de imagem com base na produção de conteúdo relevante para a audiência patrocinado por uma empresa ou instituição, mas que se distingue da publicidade ou do merchandising tradicionais. A diferença fundamental é que, com o *branded content*, o conteúdo tem valor em si mesmo, independente do canal, enquanto na publicidade nativa (conteúdo publicitário associado ao jornalístico), além do patrocínio, existe um objetivo maior de venda direta”. Mais informações em: <<http://bit.ly/2ouWZZp>>

por apresentar uma nova proposta ao mercado brasileiro. Colocando-se como uma alternativa aos veículos tradicionais, tinha como meta se estabelecer no País utilizando o Grupo Abril como plataforma de suporte, ao mesmo tempo em que a empresa brasileira via no *HuffPost* um produto digital que poderia aprimorar o seu portfólio, muito dependente de marcas tradicionais como *Veja* e *Exame*. Foi uma relação em que ambas as partes esperaram por resultados que, ao longo de três anos, não conseguiram atingir as expectativas.

Na condição de LND, respaldado por um modelo consagrado nos EUA, o *HuffPost Brasil* teve liberdade para implementar o seu projeto editorial, mas não conseguiu atingir um público amplo. No primeiro ciclo operacional (janeiro de 2014 a junho de 2015) priorizou a curadoria de conteúdos produzidos por fontes externas e a formação de uma extensa rede de colaboradores blogueiros, não dando a mesma ênfase às *hard news* (especialmente notícias de Economia e Política) que os veículos tradicionais. Já na segunda fase (junho de 2015 a dezembro de 2016), matérias dessas editorias ganharam mais espaço, embora o *HuffPost* mantenha-se até os dias atuais como referência em outros assuntos, especialmente aqueles ligados aos direitos das mulheres, dos negros e do público LGBT. A redação passou por mudanças estruturais significativas a partir do terceiro ciclo (janeiro de 2017 em diante). A gestão do site no Brasil foi transferida para a AOL, que optou por enxugar a equipe. Com essa alteração, o editor-chefe, Diego Iraheta, relata que passou a ter um contato mais próximo com os repórteres e as editoras do site⁶³. O principal desafio, segundo Iraheta, passou a ser, mesmo com uma equipe mais enxuta, produzir um volume crescente de conteúdo próprio, diminuindo dessa forma a demanda pelo trabalho de curadoria com base em fontes externas. Atualmente, o *HuffPost Brasil* vivencia de forma preliminar um processo de integração com potencial para reinseri-lo em uma UPC. A diferença é que esta seria formada somente por veículos nativos digitais, considerando a produção de conteúdo do *Yahoo*, que vem sendo disseminada pelo *HuffPost* em suas redes sociais, o que caracteriza o embrião de um novo ecossistema jornalístico no âmbito da Oath.

O mercado brasileiro reúne outros tipos de ecossistemas, embora seja necessário salientar que o presente trabalho de investigação precisaria ter continuidade, sendo expandido no âmbito de um programa de doutorado a fim de que seja possível enquadrar os demais veículos existentes nas categorias ora estipuladas, embora seja perfeitamente crível que a diversidade existente de sites ativos irá demandar o desenvolvimento de novas classificações, especialmente ao se considerar as especificidades organizacionais de cada empresa de mídia.

⁶³ Entrevista concedida durante visita do autor deste trabalho à redação do *HuffPost Brasil* (na então sede da AOL Brasil) em 16 fev. 2017.

REFERÊNCIAS

- ANDERSON, Christopher W.; BELL, Emily; SHIRKY, Clay. Jornalismo Pós-Industrial: adaptação aos novos tempos. *Revista de Jornalismo ESPM*, abril-junho de 2013, pp. 30-89. Disponível em: <<http://bit.ly/1BKdtMD>>
- BARBOSA, Suzana. Brasil. In: SALAVERRÍA, R. (coord.). *Ciberperiodismo en Iberoamérica*. Fundación Telefónica e Editorial Ariel: Madrid e Barcelona, 2016, pp. 38-57. Disponível em: <<http://bit.ly/2oJWufh>>
- BARBOSA, Suzana. Jornalismo convergente e continuum multimídia na quinta geração do jornalismo nas redes digitais. In: CANAVILHAS, João. (Org.). *Notícias e Mobilidade: O Jornalismo na Era dos Dispositivos Móveis*. LabCom Books, 2013, pp. 33-54. Disponível em: <<http://bit.ly/2oddjzo>>
- BECKER, Denise & CARVALHO, Guilherme. Jornalismo de curadoria: o caso do HuffPost Brasil. *Revista ALTERJOR*. Grupo de Estudos Alterjor: Jornalismo Popular e Alternativo (ECA-USP). Ano 07, Vol. 02, n. 14, jul-dez. 2016. Disponível em: <<http://revistas.usp.br/alterjor/article/download/121260/118329>>
- BULGACOV, Sérgio. Estudos comparativo e de caso de organizações de estratégias. *Organizações e Sociedade*, v. 5, n. 11, jan./abr. 1998. Disponível em: <<https://portalseer.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/10375>>
- CANAVILHAS, J. O novo ecossistema mediático. *Biblioteca On-line de Ciências da Comunicação*, 2010b. Disponível em: <http://bit.ly/1N2z9iS>
- _____. Jornalismo Transmídia: um desafio ao velho ecossistema midiático. In: RENÓ et al. *Periodismo transmídia: miradas múltiples*. Barcelona: Editorial UOC, 2014. Disponível em: <http://bit.ly/2GM17y3>
- CASTRO, A. C. S. Jornalismo e inovação digital: *The New York Times* e *The First Look*. *Leituras do Jornalismo*, Ano 1, n. 2. São Paulo: Unesp, 2014.
- CHRISTENSEN, Clayton. M.; SKOK, David; ALLWORTH, James. Breaking news: mastering the art of disruptive innovation in journalism. *Nieman Reports*. Boston: The Nieman Foundation for Journalism at Harvard University, 2012. Disponível em: <<http://bit.ly/2c5muLf>>
- CORRÊA, Elizabeth Saad; BERTOCCHI, Daniela. O algoritmo curador – o papel do comunicador num cenário de curadoria algorítmica de informação. Trabalho apresentado ao Grupo de Trabalho Cibercultura do XXI Encontro da Compós, na Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, de 12 a 15 de jun. 2012. In: CORRÊA, Elizabeth Saad (Org.). *Curadoria Digital e o Campo da Comunicação*. São Paulo: ECA/USP, 2012. Disponível em: <<http://bit.ly/2GoaJOt>>
- COSTA, Caio Túlio. Um modelo de negócio para o jornalismo digital - Como os jornais devem abraçar a tecnologia, as redes sociais e os serviços de valor adicionado. *Revista de Jornalismo ESPM*, abril-junho de 2014, pp. 51-115. Disponível em: <<http://bit.ly/21gX001>>
- DAVENPORT, Thomas Hayes. *Reengenharia de Processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1994.
- DOGRUEL, Leyla. O que há de tão especial nas inovações midiáticas? Uma caracterização do campo. *Contemporânea – Revista de Comunicação e Cultura*, v. 15, n. 1, p. 7-24, 2017. Disponível em: <<http://bit.ly/2Exlb5N>>
- GANDOUR, Ricardo. Novos modelos de organização de redações. *10º Congresso Brasileiro de Jornais – ANJ*, São Paulo, 18-19 ago. 2014. Disponível em: <<http://bit.ly/2g65GF8>>
- _____. *Um Novo Ecossistema Informativo: como a fragmentação digital está moldando a forma pela qual produzimos e consumimos notícias*. New York: Columbia Journalism School, 2016.

- JENKINS, Henry. *Cultura da Convergência*. São Paulo: Aleph, 2008.
- JENKINS, Henry; FORD, Sam; GREEN, Joshua. *Cultura da Conexão: criando valor e significado por meio da mídia propagável*. São Paulo: Aleph, 2014.
- KAYO, Ramon. *O que é uma empresa Startup?*. 2013. Disponível em: <<http://ramonkayo.com/conceitos-e-metodos/o-que-e-uma-empresa-startup>>. Acessado em: 26 jan. 2018.
- MOURA, Cláudia Peixoto de; LOPES, Maria Immacolata Vassallo de (orgs.). *Pesquisa em comunicação: metodologias e práticas acadêmicas*. Porto Alegre: EdIPUCRS, 2016.
- NIELSEN, Jakob. The End Of Legacy Media. *Nielsen Norman Group*, 23 ago. 1998. Disponível em: <<http://bit.ly/2bMotVe>>
- OLIVEIRA, Michelle Roxo de. O projeto de reestruturação do trabalho jornalístico na *Folha de S.Paulo*: racionalidade e gerenciamento. *Cadernos CERU*, série 2, v. 24, n. 2, dezembro de 2013. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/ceru/article/view/87212>>
- PEREIRA, Fábio Henrique; ADGHIRNI, Zélia Leal. O jornalismo em tempos de mudanças estruturais. *Intexto*, Porto Alegre: UFRGS, v. 1, n. 24, p. 38-57, janeiro/junho 2011. Disponível em: <<http://bit.ly/1PAaAE7>>
- PRENSKY, Marc. Nativos Digitais, Imigrantes Digitais. *NCB University Press*, v. 9, n. 5, out. 2001. Disponível em: <<http://bit.ly/1sVcewX>>
- PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <<http://bit.ly/2jYUJvl>>
- RAMONET, Ignacio. *A explosão do Jornalismo: das Mídias de Massa a Massa das Mídias*. São Paulo: Publisher, 2012.
- RAMOS, Daniela Osvald. Aspectos da convergência de mídias e da produção de conteúdo multimídia no *Clarín.com*. *Revista Líbero*, São Paulo – v. 13, n. 25, p. 143-152, jun. de 2010. Disponível em: <<http://bit.ly/1SMEMAM>>
- SALAVERRÍA, Ramón; NEGREDO, Samuel. *Periodismo Integrado - Convergencia de medios y reorganización de redacciones*. Barcelona: Editorial Sol90, 2008.
- SALAVERRÍA, Ramón; GARCÍA AVILÉS, José Alberto; MASIP, Pere. Concepto de convergencia periodística. In López García, Xosé; Pereira, Xosé (Eds.). *Convergencia Digital. Reconfiguración de los medios de comunicación en España*. Santiago, Universidad de Santiago, Servicio de Publicaciones, pp. 41-64. Disponível em: <<http://bit.ly/2gTgw5H>>
- SCHWINGEL, Carla. Contando Histórias: Sistemas para a Composição Narrativa no Ciberjornalismo. In: *6º Encontro de GTs de Pós-Graduação - Comunicon*, 2016, São Paulo. Anais do 6º Encontro de GTs de Pós-Graduação - Comunicon, 2016. Disponível em: <<http://bit.ly/2fJIWeM>>
- SCOLARI, Carlos Alberto (Ed.). *Ecología de los medios - Entornos, evoluciones e interpretaciones*. Barcelona: Editorial GEDISA, 2015.
- SHOEMAKER, Pamela J.; VOS, Tim. *Teoria do Gatekeeping: seleção e construção da notícia*. Porto Alegre: Penso, 2011.
- SOUZA, Priscila Andreza de; VIEIRA, Lívia. Curadoria de conteúdo digital: um estudo do *HuffPost Brasil*. *XVII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul*, 26-28 mai. 2016. Disponível em: <<http://bit.ly/2gbL2Xp>>
- ALVES, Rosental Calmon. ‘O jornalismo é a âncora que separa a verdade do boato’ – Entrevista concedida a Claudia Tozetto. *Estadão*, 09 jul. 2016. Disponível em: <<http://bit.ly/2bySzdH>>
- WOLF, Mauro. *Teorias da Comunicação*. 8. ed. Lisboa: Editorial Presença, 2003.
- WOLFENBÜTTEL, Andréa. Joint-venture. 2006. Disponível em: <<http://bit.ly/2EBLFDQ>>. Acessado em: 26 jan. 2018.

APÊNDICE

Com a intenção de demonstrar a abordagem feita junto aos entrevistados para a realização deste trabalho de pesquisa, são reproduzidas neste apêndice, na íntegra, as entrevistas de profundidade concedidas por jornalistas que estiveram ou que ainda continuam envolvidos com os processos de reorganização analisados nesta dissertação.

Todos responderam a perguntas diretamente relacionadas aos processos de organização interna dos veículos e também sobre o tema geral da pesquisa, a comparação entre as reações de modelos distintos de sites de notícias ao fenômeno da convergência.

Crédito: Jonas Gonçalves



Luis Fernando Bovo

Editor Executivo de Conteúdos Digitais do *Estadão*

Data: 2 de maio de 2017

1 - As redações de veículos jornalísticos têm sofrido profundas alterações em escala global, em especial aquelas pertencentes às empresas tradicionais (que formam a chamada *legacy media*), como é o caso do *Estadão*. Embora pretenda fazer um contexto histórico da evolução do site, esta pesquisa tem como foco os últimos anos (de 2014 para cá), visto que em 2014 ocorreu uma ampla reforma das instalações, incluindo uma mudança de *layout*. Tais modificações podem ser atribuídas a fatores externos (convergência das mídias, tendências de mercado) e internos (planejamento estratégico da própria empresa)?

Luis Fernando Bovo - Sem dúvida. O advento do *mobile* e o crescimento das redes sociais impactaram profundamente a maneira de consumir conteúdo no digital. As *home pages* perderam relevância, as reportagens “sozinhas” começaram a ser compartilhadas, o que as transformou em pequenas *homes*, a audiência migrou rapidamente para os dispositivos móveis e isso teve de ser levado em consideração no novo *layout* do site e também na disposição interna da redação. Se as mudanças no site buscaram atender a essa nova demanda, e os resultados foram espetaculares, principalmente pela resposta da audiência, as mudanças internas buscaram integrar ainda mais a redação. Hoje as editorias convergem para o mesão central, onde ficam os editores executivos. Esse mesão é ladeado por dois outros mesões, o do digital (*home page* e redes sociais) e o do impresso. Dessa forma, as decisões são mais rápidas e tomadas em conjunto.

2 - Em que medida a estratégia multiplataforma do Grupo Estado alterou os processos internos de produção de notícias? É possível afirmar que o objetivo dessa estratégia foi tornar

o www.estadao.com.br o centro desse fluxo de produção (contabilizando jornal impresso, rádio e agência de notícias), indo além da mera condição de “site de um jornal tradicional”?

Bovo - Alterou completamente os processos internos. Hoje a redação começa o trabalho de produção de conteúdo mais cedo, abastecendo site, redes sociais, rádio e TV. O fluxo não acontece mais tendo como ponto focal o impresso. O ponto focal passou a ser o próprio conteúdo. O impresso hoje é um produto dessa cadeia, assim como o é o site. O site do *Estadão* hoje é maior que o impresso. Traz produtos que só temos no digital (como é o caso do *E+* e do *Fera*), além de uma fartura e variedade de conteúdos, como os *blogs*, que também transcendem o jornal impresso.

3 - O *El País* foi um dos principais veículos que passou por uma reconfiguração organizacional nos últimos anos. Rotinas e horários foram alterados, investimentos em equipes de audiovisual e TI foram feitos e a produção se tornou o que se chama de *digital first*, ou seja, o site tornou-se prioritário em relação ao jornal impresso. No seu entendimento, o caso do *Estadão* seria similar ou há especificidades organizacionais significativas que devem ser consideradas antes de se fazer qualquer comparação?

Bovo - Acho que todos os veículos que possuem site e impresso podem ser avaliados de maneira similar. No entanto o caso do *El País* traz algumas características que têm de ser levadas em consideração no caso do *Estadão*. Ainda temos um jornal impresso relevante e de grande impacto, tanto jornalisticamente quanto comercialmente. Também temos concorrentes fortes (não é o caso do *El País*, por exemplo), que não nos permitem relaxar e ousar. Nossos movimentos são feitos de forma cautelosa para não comprometer e prejudicar um produto relevante, como é o caso do jornal impresso. Portanto tomamos todas as medidas para que sejamos *digital first*, mas, em alguma medida, temos de garantir e cuidar para que o jornal do dia seguinte, o impresso, ainda mantenha o que se espera dele, que é a relevância.

4 - A versão mais recente do *Estadão.com.br* foi lançada em 2016 fortemente inspirada em experimentações feitas a partir de 2015 no aplicativo *mobile*. Falou-se muito em “curadoria” das notícias oferecida aos leitores e também do êxito obtido com a nova versão do *app*. Qual é a sua avaliação sobre a influência da tecnologia nesse processo de mudanças e quais os principais resultados obtidos até o momento?

Bovo - A nossa atual versão digital é um prolongamento do que foi a nossa mudança no *mobile*. Temos um site responsivo, que aposta na curadoria do noticiário (“Saiba Agora”) e na necessidade de ajudar ao leitor a detectar o que de mais importante está acontecendo naquele

momento, frente à avalanche de conteúdo oferecida pelas redes sociais diariamente. A tecnologia foi importante nessa mudança, mas, acima de tudo, focamos muito em UX [sigla em inglês para “Experiência do Usuário”]. Nossa intenção era oferecer a melhor experiência para o usuário. Os resultados foram extraordinários. Conseguimos ampliar o engajamento e a profundidade da navegação, apesar de o maior acesso hoje ser via mobile.

5 - Conforme uma entrevista que você concedeu à ANJ em setembro de 2016, duas novas editorias transversais foram criadas (Redes Sociais e Audiências). Chama a atenção o fato de que, com essa decisão, o trabalho de monitoramento dessas redes e do nível de engajamento do público teve o que se pode chamar de “emancipação” dentro do ecossistema da redação, passando a exercer uma influência mais direta na elaboração das pautas. Sob quais aspectos essa impressão pode ser confirmada?

Bovo - O monitoramento das redes sociais e os conteúdos que mais geram engajamento nos servem de bússola, assim como a verificação da audiência em tempo real. Hoje a editoria de Redes Sociais tem papel importante na reunião da manhã, quando são discutidas as pautas mais voltadas ao digital. Costumamos levar em conta e recuperar o que têm relação com nossos princípios editoriais. No caso da editoria de Audiências, o foco é usar todas as ferramentas necessárias para oferecer ao leitor o melhor conteúdo no melhor momento. Além disso, essas duas editorias são importantes para que as editorias consigam extrair o máximo de sua produção. Portanto, essa emancipação é verdadeira e consentida.

6 - Traçando um perfil comparativo entre os dois modelos de site objetos desta pesquisa: sob o seu ponto de vista, quais são as vantagens competitivas de um site desenvolvido com base no modelo “analógico digital” como o do *Estadão* (que passou por um processo de transição entre as antigas mídias e a nova) em relação aos chamados “nativos digitais”, criados na esteira do advento da internet?

Bovo - A vantagem competitiva, nesse caso, reside na qualidade do conteúdo e na relevância obtida durante 142 anos de história. Isso consegue, e é, transferido do analógico para o digital a ponto de gerar mais engajamento em nosso conteúdo, por exemplo. No que envolve apenas a tecnologia, que os nativos digitais, no caso, teriam de diferencial, atualmente não há nada que não possa ser aprendido ou adquirido. Portanto, é uma vantagem apenas ilusória e temporal.

7 - Complementando a pergunta anterior: os dois modelos podem ser considerados “concorrentes” ou “complementares”, levando-se em conta dois importantes aspectos: 1) os respectivos processos jornalísticos de produção; e 2) a importância cada vez maior dada pelos veículos e também pelo público à plataforma *mobile*?

Bovo - Imagino que são modelos complementares e, ao mesmo tempo, concorrentes. Complementares porque o que o *Estadão* oferece como *core business* não é encontrado facilmente em outros veículos de comunicação, até por conta da relevância que vem junto com toda a história do jornal. E concorrentes porque, hoje, todo mundo que produz conteúdo e está na *web* são concorrentes. *Blogs*, sites, redes sociais, perfis independentes etc.

Crédito: Clayton de Souza/Estadão



Ricardo Gandour

Ex-Diretor de Conteúdo do Grupo Estado

Diretor Executivo da Rádio CBN

Data: 2 de novembro de 2017

1 - Em uma apresentação feita durante o 10º Congresso Brasileiro de Jornais, promovido pela ANJ em 2014, você dividiu o período compreendido entre 1995 e 2014 em quatro fases nas quais o *Estadão* passou por diversas mudanças em sua estrutura e em seus processos de produção. Com base nessa cronologia proposta, gostaria de saber:

- a) A sua avaliação sobre a importância de cada um desses ciclos (lembrando: replicação - 1995-2002; adaptação - 2002-2007; convergência - 2007-2010; e engajamento multiplataforma - 2010 em diante);
- b) Comente sobre a sua participação direta nesse processo (período em que esteve no *Estadão*, as principais decisões que tomou, as mudanças mais significativas que vivenciou diretamente etc.)

Ricardo Gandour - Na apresentação, foi feita uma retrospectiva das fases pelas quais os veículos, de forma geral (não somente o *Estadão*) passaram. Na primeira, os editores replicavam o conteúdo produzido *offline* para a *web*. Na segunda, surgiu o conteúdo já voltado para a internet, mas somente na terceira (a de convergência) a plataforma passou a ter maior relevância. Na quarta fase, o impresso passou a ser um subproduto da operação, que se tornou *digital-driven*. O jornal, na prática, se consolidou como um arrazoado das 24 horas, com a função de organizar o noticiário de um dia (dentro do que se pode chamar de um “biorritmo”).

As principais alterações se deram no que tange ao processo-mestre de trabalho. A redação, que era organizada em torno do produto de papel, tratava o digital como um subproduto do jornal. Posteriormente, ocorre uma adaptação, seguida de uma convergência que possibilitou a inversão dessa lógica, ou seja, o impresso é que passou a ser o subproduto.

2 - Tendo sido um dos líderes desse processo de reconfiguração organizacional, você concorda que a tecnologia e suas ferramentas, por sua transversalidade nas rotinas atuais, foram responsáveis pelas mudanças estruturais da redação (pensando principalmente na reforma de 2014, mostrada na sua apresentação no congresso da ANJ)? Ou seja, essas mudanças foram feitas em função do fato de que o site www.estadao.com.br passou a ter, dentro da organização, um papel convergente ao integrar os fluxos de trabalho dos demais veículos do Grupo Estado à realidade da *web*?

Gandour - A mudança arquitetônica da redação foi desenvolvida ao longo de dois anos [período 2012-2014]. O *layout* teve que ser alterado em torno do núcleo de decisão e, próximas a ele, ficaram as editorias consideradas “mais quentes”. As mudanças nos processos provocaram alterações em rotinas e horários.

Foi contratado um escritório de arquitetura para projetar o novo desenho, que apresentou referências de redações de veículos de outros países, cujo modelo de convergência é baseado em círculos concêntricos. No entanto, a base do projeto foi adaptada à horizontalidade do andar ocupado pela redação do Estadão. Ao mesmo tempo, ressalto que esse formato facilitou a implementação por oferecer um espaço amplo, sendo um verdadeiro *news floor*, o que evitou a necessidade de se ter um ambiente de trabalho dividido em diferentes pisos.

Todo esse processo buscou uma participação efetiva de todos os envolvidos. Foi algo compartilhado e construído para que não fosse produto de uma ordem diretiva. Além disso, foi criado um time especialmente para coordenar essas mudanças, houve diversas reuniões e as mudanças nos processos de produção se deram de forma gradativa, por editorias.

3 - Pela experiência acumulada na função de diretor de Conteúdo do grupo, você considera que o *Estadão* teve (e continua tendo) uma evolução gradual e segura dentro de um processo marcado por instabilidades e experimentações? Ou, no seu ponto de vista, ainda existem aspectos a serem aperfeiçoados? Em síntese, os resultados dessa reconfiguração obtidos até aqui podem ser considerados satisfatórios?

Gandour - Com essas mudanças, o Grupo Estado nunca quis desprestigiar o impresso. Ao mesmo tempo, o digital (voltado principalmente para os dispositivos móveis) gerou resultados expressivos em termos de volume de engajamento e qualificação. O *Estadão* foi inovador no *mobile*, com audiência e engajamento altos, em termos de consumo de páginas por visita, por exemplo. É um sinal de qualificação, o que influenciou diretamente no faturamento.

4 - Em pesquisas e eventos acadêmicos, é muito comum haver um debate a respeito das dificuldades de se implementar mudanças nas empresas da mídia tradicional (ou "de legado"), devido a uma série de particularidades organizacionais, como eventuais atritos entre aquilo que a direção determina e o que, de fato, a equipe profissional consegue produzir. Ramón Salaverría e Samuel Negredo, por exemplo, assinalaram que essas dificuldades são naturais em se tratando de uma empresa tradicional como o Estado (ele publicou um trabalho que tem o jornal como um dos seus objetos de pesquisa em 2008). Por isso, seria interessante pontuar quais são os principais obstáculos enfrentados em processos desse tipo, levando em conta o exemplo do *Estadão*, especialmente no período em que a plataforma digital começou a ganhar o protagonismo que conhecemos hoje.

Gandour - No cenário dos jornais impressos, até que as mudanças no *Estadão* se deram de forma rápida. Desde os anos 1990, a operação eletrônica era uma realidade, considerando, por exemplo, o que era feito através do Broadcast⁶⁴, voltado para o mercado de capitais e agronegócio, via ondas de rádio FM. Ao mesmo tempo, é importante ressaltar que a Agência Estado sempre trabalhou com o tempo real.

5 - Qual é a sua análise sobre o jornalismo brasileiro atual, em termos da situação em que se encontram os veículos analógicos digitais (como o *Estadão*) e os chamados "nativos digitais" (cito como exemplo nessa categoria o *HuffPost Brasil*)? Qual dos dois modelos têm obtido melhores resultados no panorama atual, levando-se em conta dois importantes aspectos: 1) os respectivos processos jornalísticos de produção; e 2) a importância cada vez maior dada pelos veículos e também pelo público à plataforma mobile?

Gandour - A diferença competitiva entre os modelos é a credibilidade, que os veículos da mídia tradicional já possuíam. Os nativos digitais, como o *HuffPost* e o *BuzzFeed*, também a constroem, mas isso leva tempo. O risco enfrentado pelos analógicos digitais reside no fato de que não possuem um modelo ágil de inovação. Já os nativos digitais arriscam mais, propondo novos jeitos de fazer jornalismo. Entretanto, não tenho dúvidas de que a mídia de legado sairá

⁶⁴ A Agência Estado foi fundada em 4 de janeiro de 1970 para dar suporte operacional às unidades de mídia do Grupo Estado: os jornais *O Estado de S. Paulo* e *Jornal da Tarde*, além da Rádio Eldorado. Com o passar dos anos, passou a fornecer notícias e imagens para clientes externos, como pequenos, médios e grandes jornais e emissoras de rádio de todo o Brasil. Em 1991, a Agência Estado adquiriu a Broadcast Teleinformática, empresa que transmitia cotações das bolsas nacionais e internacionais para o mercado financeiro. Com a aquisição, a agência passou a fornecer aos clientes do mercado, além das cotações em tempo real, informações e análises que tinham impacto direto sobre a lucratividade dos seus negócios. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Ag%C3%A2ncia_Estado>

vencedora desse processo. Um bom exemplo é o do *The New York Times*, cuja receita digital está em franco crescimento.

6 - No período, ocorreu uma mudança perceptível de que os processos de decisão dos editores passaram a se dar de forma mais rápida e eficiente com o novo *layout* da redação? A quais fatores se poderia atribuir essa melhora?

Gandour - Sim, houve aumento da produtividade. A mesma equipe passou a publicar um volume maior de informações. Atribuo à sinalização clara dada pelos editores, aos horários de trabalho (processos). O novo *layout* também é um “emblema público”.

7 - Quais foram as editorias que foram consideradas prioritárias no processo de reorganização? E quais integraram mais rapidamente seus processos produtivos ao digital?

Gandour - As prioritárias foram as diárias, portanto mais quentes: Nacional, MetrÓpole, Inter, Esportes, Economia e Caderno 2. Foram essas as mais rápidas, embora os Suplementos também tenham aderido bem, num segundo movimento.

8 - Conforme é apontado na apresentação, a tecnologia passou a ter um status de "terceira editoria transversal", juntamente com Foto e Arte, tanto que foi criada uma Gerência de Tecnologia de Conteúdos no período. Em que medida é possível afirmar que o processo de reorganização da redação foi influenciado pelos recursos disponibilizados (considerando, por exemplo, os sistemas integrados de produção de notícias)?

Gandour - A Tecnologia passou a frequentar as reuniões de editores, como se fosse uma editoria, como mencionei. Passou a respirar o mesmo ar do jornalismo. Isso intensificou bastante a integração.

9 - As particularidades organizacionais podem acelerar ou dificultar processos de convergência. Considerando dois aspectos principais (o espacial e o operacional), você considera que o processo no *Estadão* enfrentou dificuldades similares a de outras empresas de mídia ou, pelo contrário, foi favorecido de alguma forma pelas características da empresa?

Gandour - Foi favorecido, claramente, por todo o já exposto.

Crédito: Jonas Gonçalves



Diego Iraheta

Editor-Chefe do *HuffPost Brasil*

Datas: 3 de abril e 28 de setembro de 2017

1 - Pelo modelo de parceria que foi implementado no Brasil e ainda vigora em outros países, o *HuffPost* desempenha, dentro de grupos tradicionais como o Abril, o papel de um “laboratório de inovações” em jornalismo?

Diego Iraheta - Na primeira fase [de janeiro de 2014 a junho de 2015], era exatamente assim que o *Huff* se vendia dentro do Grupo Abril: um laboratório de inovação, uma *startup* de conteúdo dentro do Abril e uma parceria do tipo *joint-venture*. Então se tinha essa força de um veículo internacional vindo para o Brasil por meio do Grupo Abril. Porém, acredito que a empresa não estava preparada para um veículo do porte do *HuffPost*. Respeito muito o Grupo Abril, fui prestigiado lá dentro inclusive, era ouvido, fiz amigos em várias marcas (*Veja*, *Exame*, *Superinteressante*, *M de Mulher*), porém a empresa não ligava muito para o *HuffPost*, sobretudo o pessoal de Vendas. E o fato de o primeiro nome ter sido *Brasil Post* foi um problema, pois assim não se tinha o brilho do *HuffPost*, da marca *The Huffington Post*. Então, a pessoa de Vendas não entendia exatamente do que se tratava, até levava para o mercado, que perguntava: “mas o que é *Brasil Post*?”.

Então se questionava muito na época, até no Abril: “mas não é *Brasil Feed*, é *BuzzFeed Brasil*”. A escolha por não manter o nome original foi problemática e foi o pecado original do *Huff*, de não ter decolado de primeira. Acho que essa foi uma péssima decisão estratégica. Lembrando que a decisão foi do Sr. Roberto Civita [então presidente do Grupo Abril], pois ele pensava que as pessoas não conseguiriam escrever “*Huffington Post*” no *browser*. Só que aí também já havia uma interpretação equivocada de como buscar notícias ou ler notícias na internet: hoje a leitura é muito mais *social* e *search-based* (mais *social* até): a notícia que vai atrás das pessoas e elas compartilham ou não. Então não precisa ter o

Huffington Post (que depois virou *HuffPost*). Então, acho que esse foi um problema ruim do ponto de vista de *business* e de marca.

2 - O ciclo da parceria com a Abril durou três anos. Inicialmente, o site se chamava *Brasil Post* e apresentava (ao menos aparentemente) uma gestão mais próxima da Abril. Em junho de 2015, um ano e meio depois de ser lançado, passou por algumas mudanças (como a saída do então diretor, Ricardo Anderáos) e, a partir de novembro do mesmo ano, o site passou a se chamar *HuffPost Brasil*. Esse processo foi planejado visando passar a gestão para um modelo do *Huffington Post* ou precipitado por contingências (orçamentárias, por exemplo)?

Iraheta - Na segunda fase [de junho de 2015 a dezembro de 2016], quando passo a ser o “número 1” do veículo e passamos a ser *HuffPost Brasil*, a perspectiva já parece mais promissora: temos pelo menos o nome da marca e, além disso, temos muito consolidada a linha editorial, quais são as vozes e as causas e a linguagem ainda como uma coisa nova. É claro: tanto a linguagem disruptiva quanto a nossa maneira de fazer notícia foram muito importantes na primeira fase, algo muito positivo. Mas, na segunda fase, isso já está consolidado e vai nos dizer para onde isso vai nos levar.

Uma coisa que não mudou: a maneira como a Abril nos via. Já éramos *HuffPost*, porém mais de um ano se passou, terminou 2015 e passou 2016, e o resultado foi: poucas vendas. E não era porque o produto não era vendável: é porque não havia força de venda do Grupo Abril para incluir o *Huff*, esse veículo experimental e diverso que já tinha bandeiras fincadas. Por exemplo: como é que nenhuma marca feminina patrocinou o *Huff* de 2014 a 2016, sendo que, desde 2014, quando poucos veículos abordavam a questão das mulheres por uma ótica feminista e de empoderamento, como é que nenhuma marca feminina e empoderada patrocinou o *Huff* nesses anos? Faltou ali uma relação do pessoal de Vendas, sobretudo. Lembro que tinha um trabalho de marketing, o gerente da área tentava, mas o pessoal de Vendas do Grupo Abril vende papel, vende página de revista. É muito bom em fazer isso e página de revista ainda dá uma grana enorme. Só que isso, no médio prazo, acabou (é algo de curto prazo, no máximo). Então, eles precisavam ter até usado o *Huff* como um modelo, um laboratório para *business model* do digital. Acho que isso foi pouco aproveitado. Pelo menos no segundo semestre (de 2016) teve um projeto interessante, que foi do PayPal com a Abril Branded Content, e foi o único projeto mais bacana da época de Abril.

Eram 17 funcionários e hoje tenho uma visão muito mais realista das coisas. A folha (de pagamento) era um custo alto. Tínhamos várias agências de notícias: Agência Estado, fotos da Agência Estado, Reuters, AP (Associated Press)... a conta era alta. E não

entrava quase nenhuma grana. Então não era um negócio sustentável. Daí a Abril se perguntou: “por que vou continuar investindo, gastando isso tudo com pessoal de um produto que não lucra?”. Mas o produto não faturava porque não era colocado pelo pessoal de Vendas. Mas acredito que havia certa dificuldade gerencial ali. Pelo menos, o time de Vendas deveria ter vendido *Huff* adequadamente e não o fazia.

3 - Essas mudanças ocorridas no âmbito administrativo impactaram na estrutura e organização da redação ao longo do tempo? Em quais aspectos houve mudanças significativas (equipe, estrutura física, *layout* da redação, recursos etc.)?

Iraheta - Da segunda para a terceira fase, passamos por uma reestruturação: éramos 17 pessoas e ficamos apenas em 7. É claro que isso é um drama, mas é algo infelizmente rotineiro nas redações do Brasil. O que posso dizer é: se teve alguma coisa positiva, foi o fato de que agora toda a produção é mais administrável. Posso sentar com cada um e ver o florescimento de cada um dos conteúdos. Então, não tenho a preocupação de que um conteúdo meia-boca vai ser publicado. Não que antes tivesse isso, mas antes éramos médios (grandes até para um nativo digital). Um site de notícias pode produzir muita porcaria, mais do mesmo, que não é relevante. Agora a proposta é: estamos qualificando o conteúdo e vamos publicar material relevante, não qualquer coisa. Tem que ser algo que ajude, esclareça, que celebre as diferenças, inspire e empodere.

Tentamos promover, via informação, um diálogo que conecte os opostos, que hoje estão polarizados no Brasil, mostrando diferentes vozes e opiniões. Às vezes, como costumamos ver, a pessoa já compartilha, curte e critica antes mesmo de ler, só vendo o título. Mas, o nosso papel está sendo exercido, que é o de oferecer esse embate e debate de vozes divergentes na esfera pública.

5 - Com a AOL (e posteriormente a Oath) assumindo o site no Brasil, quais características foram mantidas e quais foram modificadas?

Iraheta - Chegamos à terceira fase. A Abril não quis mais e a AOL Brasil, que havia aberto no final de 2015, topou pegar. Decidiram investir, até porque o *Huff* é uma propriedade deles lá fora. Mas eles alegaram que não tinham como arcar com essa estrutura, que era muito grande. Sabemos como é a CLT no Brasil. Fala-se muito da precarização da profissão de jornalista, mas, por exemplo, os nossos concorrentes, os veículos internacionais que vieram para o Brasil, 80% deles contratam somente como PJ. Todos eles têm o dobro de

funcionários. Acho que isso tem que ficar claro, pois as pessoas querem CLT, mas terá menos vagas nesse sistema. O custo é outro. Nossa estrutura aqui é de ponta, e para ter isso é muito caro.

Mudou substancialmente de como era na Abril para agora. Primeiro porque, pela forma como este veículo e esta redação foram gestados, a horizontalidade era uma marca muito evidente. Quando eu ainda não era chefe, o diretor e o editor-chefe colocavam as pessoas em uma roda, cada um falava o que queria e não eram estabelecidos prazos. No momento em que me tornei editor-chefe, passei a instituir prazos. Mas, como fazíamos muito factual (tanto de *breaking news* quanto de viral), demorou até acertarmos um ritmo no qual fôssemos mais proativos, ou seja, fazer menos o factual e muito mais trabalhar os temas que estavam no noticiário de uma forma própria.

Essa mudança tem sido paulatina, pois ainda há de forma geral, vários sites cobrindo (*real time news*) de uma mesma forma (duas, três linhas). É difícil com uma equipe enxuta, de sete pessoas, fazer um produto igual ao outro. Qual é o nosso diferencial? Nossa pauta, desde o início, tem que ser diferente. Estamos testando esse modelo desde o último mês na Abril (janeiro de 2017). Percebemos que, quando o tema tem somente a nossa abordagem, a audiência é maior. O nível de engajamento do leitor cresce com conteúdos exclusivos, originais. Mas tem que ser um conteúdo que eu chamo de “escalável”.

Acho que estamos mais proativos. Claro que miramos o que está no noticiário, mas sempre com a nossa abordagem, com as nossas pautas. Cada um é responsável por seu material. O que espero dos repórteres é que eles cumpram os *deadlines*. Ainda há um ou outro factual ou viral que precisamos fazer. Por exemplo: o Temer sancionou a terceirização na sexta-feira à noite. Eu estava aqui. Tinha que subir isso. Agora, como vou subir? Postei no Facebook uma foto da carteira de trabalho (simbolizando a CLT) se borrando e um factual. Subo uma coisa de agência, algo mais simples, e relembro uma matéria que fizemos com um procurador do Trabalho tirando dúvidas, dizendo o que acontece com o salário de quem se torna terceirizado.

Houve uma redução (na produção de conteúdo) de 50% (o corte de pessoal foi de 54%). Uma redução difícil e que também foi uma decisão minha. O *HuffPost US* me perguntou: “quanto você acha que dá para ter?”. Apostei em manter a lealdade dos leitores. Acreditei que se tivéssemos um conteúdo bom, não perderíamos tantos visitantes únicos. Mas as *pageviews* (relativas ao fato de que quanto mais conteúdo se tem publicado, mais cliques são obtidos) caíram. Quanto aos visitantes únicos, mantivemos a média. Deu uma leve diminuída, até esperada, mas depois de alguns meses, com a nossa equipe enxuta, ainda

conseguimos grande número de leitores, *hits* de conteúdo. Mas realmente a redução foi da ordem de 50%, ou seja, foi menor que a de pessoal. Porém, poderia não ter havido a redução (de produção de conteúdo), só que eu teria uma equipe sobrecarregada, totalmente voltada para o trabalho e exausta. Cairiam a produtividade e a qualidade. Quando comparo, até as reuniões de pauta do ano passado (2016), quando éramos uma equipe maior e todo mundo com muita liberdade, as sugestões deste ano estão muito mais focadas. Nós, editores, sugerimos mais pautas (tem uma coisa *top-down*), mas continuamos abrindo para que os repórteres também possam sugerir. Conseguimos encontrar um foco muito maior na própria distribuição de pautas. Então, isso faz a roda girar, garantindo que vai ter conteúdo de qualidade. Pode ter mais, mas tem conteúdo de qualidade.

Quem sabe, se voltarmos a ter uma ou duas pessoas a mais, pois é importante dizer também que é bom eu ter contato com o pessoal de *business*: neste ano, entrou muito mais receita do que no ano passado. Na saída da Abril para a AOL, de um *publisher* de papel para um digital, a força de venda é outra. Então, por isso que pode haver a possibilidade de investimento em pessoal, porque agora o produto é um pouco maior. Não em termos de audiência (que teve certa redução), mas de faturamento. São coisas que não necessariamente andam juntas, mas que estão todas dialogando. Acho que se mostrarmos para a empresa que, com menos pessoas foi possível gerar mais dinheiro, quem sabe ela coloque um pouco mais de pessoas para fazer mais dinheiro no ano que vem (2018).

A redução foi inevitável e muito agressiva. Então, tentei aplicar princípios da gestão humanizada que sempre venho fazendo para que na estratégia de conteúdo fosse privilegiada a qualidade ao invés da quantidade. A nossa produção reduziu, mas foi qualificada. Podemos manter a essência do *Huff* para mulheres, pró-diversidade, mas pós-Trump e pós-*Brexit* (coisas que não são tanto do *business*, mas são do jornalismo e da política mundial), o nosso jornalismo busca ponto e contraponto, os múltiplos lados, as vozes silenciosas, as minorias (que a gente já cobria), mas também as maiorias silenciosas que não se sentem representadas pela mídia.

Até os articulistas: antes, qualquer um era blogueiro do *Huff*. Agora, impomos um critério, que é: você é cientista político? Então você vai falar sobre política. Você é nutricionista? Então vai falar sobre alimentação. Antes, a gente tinha um escritor e uma nutricionista falando sobre política, por exemplo. Agora temos para, por exemplo, falar sobre a Lava Jato, o procurador da Lava Jato lá de Curitiba e também o advogado do Lula. Os artigos são de pessoas envolvidas com os temas, referências nos assuntos. Então, acredito que, até por ser tempo de vacas magras e da necessidade de nós nos posicionarmos de uma

maneira diferente, atentos às transformações do mundo, em que o jornalismo está desconectado da realidade, buscamos qualificar a nossa produção e nosso conteúdo, mesmo com um número menor de pessoas. E tivemos a acolhida de AOL/Yahoo/Oath para vender. Então, este é o primeiro ano que possivelmente fecharemos no verde no Brasil. É a primeira vez após quatro anos. É importante ressaltar isso: uma empresa tecnológica, de DNA digital, consegue vender um produto digital (tornou-se um *publisher* digital).

Agora, aparentemente, estamos saindo da crise econômica, já tem mais dinheiro circulando no mercado. Pelo menos oito marcas buscaram o *Huff* depois que viemos para a AOL. E o meu papel vem mudando ao longo do tempo. Antes, ficava mais como editor-chefe mesmo, somente com a parte editorial. Agora, me sinto mais em um nível gerencial e estratégico, dialogando com os outros departamentos, principalmente com Vendas, devido aos projetos customizados, para que venda e, assim, com dinheiro em caixa, seja possível contratar mais, investir no veículo e produzir mais para voltar a outros patamares de audiência que já tivemos no passado quando éramos maiores. Mas, era como uma “pedalada”: era a falsa impressão de que éramos grandes, porque não éramos, pois não produzíamos dinheiro. Agora, nós estamos gerando.

Quando você é gestor e precisa demitir as pessoas, parece ser alguém cruel. Mas, é uma questão econômica. Hoje, compreendo o recuo, a decisão pelo corte, para ter menos pessoas. Entretanto, é o momento para pensarmos: qual é o tamanho que queremos ter ou qual é a influência que desejamos possuir? Não precisamos ter, necessariamente, 20 milhões de visitantes únicos. Pode ser assim: queremos ser um *hub* qualificadíssimo que aborda diálogo em tempos de polarização. Vamos promover eventos, rodas de conversa, conscientização, vamos para as escolas, debater ponto e contraponto. Podemos simplesmente querer ser uma marca forte com influência e capacidade de mobilização.

Ainda acho que podemos ser melhores, mesmo no que fazemos hoje. É bom, mas pode ser melhor. Isso depende de mim, principalmente. Ao mesmo tempo, também não é fácil ser um editor-chefe, desempenhando ao mesmo tempo o papel de diretor editorial, de diretor de *Business Development*, de estrategista de números de audiência e ainda estar em contato com pessoal de projetos customizados e *branded content*. É muita coisa para um profissional só. Então, se eu estivesse 100% no editorial, acho que teríamos ainda mais qualidade e brilho do que temos hoje. Quem sabe, para o ano que vem, tenhamos novas aquisições, que possam levar o brilho que tínhamos no editorial anteriormente de uma maneira mais onipresente.

Sempre podemos mudar, mas ainda estamos definindo como assegurar a sustentabilidade. Parte disso é por esses projetos de *branded content*, de marcas interessadas no site. Porém, podemos dizer também: queremos mostrar o nosso tamanho não apenas em termos de visitantes únicos, mas em termos de ser uma marca influente sobre determinados temas e conversas, que não está apenas no online. Também está no *offline*, no evento, na roda de conversa, na escola. Ainda temos que percorrer uma trilha interessante que não foca no digital, mas que também depende da minha conversa com o pessoal de Vendas: podemos ser mais do que isso. Poderíamos ter, por exemplo, o *sponsor* de uma conversa, patrocinada por Avon (nossa maior patrocinadora atualmente), sobre empoderamento feminino, mediada e organizada por *speakers* do *HuffPost*.

6 - A curadoria de conteúdo é uma das características que mais se destacam nos processos de produção de notícias nos veículos nativos digitais. Contudo, também chamam a atenção a análise e o monitoramento constantes das redes sociais e, no caso específico do *HuffPost Brasil*, a integração com a matriz norte-americana e também com a rede de sucursais. Considerando esses fundamentos, quais são as etapas da rotina do site?

Iraheta - Semanalmente, temos uma pré-reunião, antes da reunião da pauta, em que participam somente as editoras (Andréa Martinelli e Grasielle Castro) e eu. Fazemos uma avaliação sobre audiência, que é uma métrica importante. Mas é claro: nem sempre o que constrói relevância dá audiência. É uma equação que, para qualquer site, é de difícil resolução.

Desde a hora zero do *HuffPost Brasil*, as redes sociais são partes iminentes do processo. Todo mundo fica com abas abertas em páginas do Facebook e do Twitter. Com isso, é possível verificar o que acontece nas páginas e grupos que cada um segue. Por exemplo: todos nós seguimos as páginas do Bolsonaro e do Lula. Não quer dizer que sigamos ideologicamente qualquer um deles. Mas, o meu *feed* de notícias tem essa diversidade para que seja possível saber o que os presidenciáveis estão abordando.

Um dos aplicativos que mais usamos para monitorar é o Spike, que nos mostra as tendências daqui e lá de fora, os temas e as notícias que estão bombando. Isso era muito o nosso processo anterior: fazíamos uma fila baseada no Spike, quem faz o quê. O que era estrangeiro, normalmente aqui dava certo, agora o que era brasileiro, ficava mais do mesmo, igual à concorrência. A nossa profundidade precisa estar tanto em conteúdos *pop* quanto naqueles que só nós estamos fazendo. Podem ser os assuntos que estão no noticiário, seja de

notícias, seja de entretenimento, mas não só tem que ter a nossa abordagem, como também as pautas precisam nascer diferentes.

Cada um é responsável pelo seu produto. As editoras trocam muitas ideias e, como se trata de uma redação *petit*, a troca é permanente. Ao mesmo tempo, faço intervenções nas pautas quando necessário. O próprio procurador do Trabalho [mencionado na resposta anterior], por exemplo. Era para entrar em uma matéria grande, especial, sobre a terceirização. Quando se aproximava o final da semana, a repórter (Luiza Belloni) falou que ainda faltavam informações. Daí falei: “então termina a matéria grande na semana que vem. Nesta semana tem que ter o melhor entrevistado (que foi o procurador). Então faz um pingue-pongue com ele”. Então, também redireciono a embalagem desses produtos e o próprio lide, evidentemente, no decorrer da produção.

Espero de cada repórter três sugestões de pauta para a semana e a entrega de três especiais. Entretanto, além disso, pode ter um viral ao longo do dia, um factual que cada um pode fazer. Ou então alguma ideia que surja e pode ser desenvolvida. Só que essa coisa pontual, por mais que possa ser interessante para nós em termos de audiência, pode ser interessante para o nosso leitor, mas não pode comprometer a produção das matérias especiais. São elas, as reportagens, que vão construir a relevância do veículo. Isso é uma novidade, porque antes éramos especializados em curadoria. Daí ficávamos muito reativos: as coisas estão acontecendo, então era só ir lá e “curar”.

Percebi que se ficássemos só em curadoria, o veículo não iria construir a relevância. Precisa ter a reportagem. Para mim, é muito importante ser influente. E eu entendo que ser influente não é da noite para o dia. Já temos três anos e alguns furos. A construção da relevância é dia a dia. Entendo que agora, por termos um público mais cativo e uma marca mais consolidada, temos que aproveitar mais esse alcance.

Fizemos, por exemplo, uma matéria com bastante curadoria sobre a cerveja Proibida feita especialmente para mulheres. Fomos atrás de tuítes irônicos e fizemos a matéria com o título: “Onze mulheres que mostram que tudo que nós esperávamos era uma cerveja pra gente”. Isso é interessante para a nossa reputação: “olha como é a cobertura de entretenimento do *HuffPost*, tem ironia e bom humor”. Isso é um diferencial que usamos para construir a identidade do veículo.

Acho que é um momento promissor. As mudanças já aconteceram: redução de pessoal e nova estratégia de conteúdo. Mas, acho que ajustes são sempre necessários. Neste momento (setembro de 2017) fiz uma reunião de *feedback*. Talvez devesse ter feito no final do primeiro semestre, mas fiz agora no final do terceiro trimestre. Acho que é um bom

momento para ouvirmos os funcionários (jornalistas) e, a partir do *feedback* deles, pensar em como melhorar ainda para o quarto trimestre e, sem dúvida, para 2018.

Na estratégia editorial redefinida pós-passaralho, após o corte de mais da metade da minha equipe, poderia ter feito como acontece em qualquer redação: quando há o corte do funcionário “X”, essas demandas do funcionário “X” são redistribuídas entre os funcionários remanescentes. Eu não fiz isso: na verdade, determinei uma redução na produção de conteúdo para que houvesse mais qualidade na produção. Ou seja, investimento em qualidade em detrimento de quantidade. Nisso, houve um enfraquecimento da curadoria de conteúdos como método principal de produção de notícias.

Isso teve a ver com essa nova estratégia de conteúdo, mas isso também teve a ver com esse momento pelo qual estamos passando, desde o ano passado. Boatos sempre houve, mas agora os boatos foram profissionalizados. Agora nós temos as *fake news*. Em um contexto de vitória de Trump, de *Brexit*: no caso do Trump, o problema não foi nem essa vitória, mas sim como é que os jornalistas não viram isso acontecer. Um descolamento do jornalista da realidade. Então, o jornalista, que era o contador de histórias reais, o cientista da sociedade (ou da realidade), ele está perdido, pelo visto, ou distante dos fatos.

Percebo, então, que a nossa anterior dependência da curadoria pode ter sido ruim. Ou era própria para aquela época, mas é bom que estamos tentando superá-la, ter menos curadoria e assim ter mais conteúdo original, próprio, porque assim nós somos responsáveis por esses conteúdos, nos tornamos autores deles. E nós conseguimos identificar com mais clareza e separar o joio do trigo: o que é fato, o que é boato, o que nós estamos apurando e as fontes efetivas e precisas daquelas informações. Então, o que vejo é uma produção de melhor qualidade, menor (o que efetivamente tem impacto na audiência), mas nós temos que tomar decisões. Então, a minha decisão foi focar na qualidade e, em um momento no qual grassam *fake news*, focar na credibilidade e na originalidade. Portanto, hoje ainda temos curadoria (embora menos), e tem muito mais autoral, original.

7 - O modelo nativo digital representa, neste século, uma das inovações mais importantes no jornalismo em escala global. O próprio *Huffington Post*, criado em 2005, é um caso de sucesso nessa categoria. No seu entendimento, esses sites possuem vantagens competitivas em relação aos chamados “analógicos digitais”, que tiveram de realizar um processo de transição entre a velha e a nova mídia (notadamente, jornais impressos como o *Estadão*)?

Iraheta - Pragmaticamente, tem um lado positivo e um negativo. O positivo é: claro que somos mais preparados, porque entendemos como é o consumo dessa informação e qual é a

necessidade de se ter uma integração com as redes sociais. E também a noção de que, se todos os jornalistas estão falando sobre aquele determinado assunto, porque tenho que ligar para pegar a mesma fala? Então faça por curadoria nesse caso. Considero que, se é para buscar um diferencial, uma ótica nova, um olhar diferente sobre aquela pauta, vamos atrás. Mas, se é para dar o que todos estão dando, ou não dá ou então dá na hora como uma curadoria. Então, os veículos tradicionais tem um pouco de apreensão: “nossa, mas não apuramos isso. Mas a *Folha* já apurou, a *Veja* já apurou. Não, mas tem que apurar a mesma coisa de novo”. Então, até do ponto de vista estratégico, porque às vezes ter 50 profissionais cobrindo a mesma pauta? Então, algumas coisas tem a ver com a dinâmica do digital para o consumo e até com a realidade: se você vai demorar tanto naquela apuração e o outro tem um acesso melhor por ter setorista, contanto que você credite a ele, de maneira transparente, com link, dizendo claramente que a *Folha de S.Paulo* registrou, você pode dar curadoria.

Agora, o ponto negativo tem a ver com a mudança editorial que venho conduzindo aqui nos últimos nove meses: no momento em que grassam as *fake news*, como é que você tem tanta certeza daquela curadoria? Tudo bem que existe o senso comum dos veículos. Mas, às vezes a informação não está tão clara.

Então, hoje as *fake news* não partem só de grupos políticos, de militantes de Trump, de militantes de extrema direita, de extrema esquerda, dos blogs “sujos” progressistas. Os próprios veículos, em busca de *pageviews*, embarcam nisso. Nós, do *HuffPost Brasil*, também estamos sujeitos a isso. E é por isso que, se por um lado entendemos a dinâmica, a linguagem e podemos ousar mais, por outro temos que ter cuidado, porque jornalismo é feito de método, de rigor, de checagem. E muitas vezes, quando estamos lá entendendo, vemos que estão rolando *fake news* nos veículos de comunicação. E o nativo digital sai na frente querendo dar (a notícia). Então, esse é o ponto negativo: em busca do primeiro clique, do clique fácil, do compartilhamento em massa, vamos dar desse jeito. Depois complementamos e corrigimos. Aqui, temos feito o possível para refletir antes de publicar, de disparar.

8 - Sob esse ponto de vista, os dois modelos podem ser considerados “concorrentes” ou “complementares”, levando-se em conta dois importantes aspectos: 1) os respectivos processos jornalísticos de produção; e 2) a importância cada vez maior dada pelos veículos e também pelo público à plataforma *mobile*?

Iraheta - Em termos de processos de produção, se não são vistos como complementares, devem ser vistos assim (os modelos analógico digital e nativo digital). Não deveriam ser vistos como “concorrentes”, pois os analógicos digitais são operações maiores, hiper

consolidadas. Podem não ser superavitárias, mas têm uma credibilidade construída ao longo de décadas. O *HuffPost* não pode concorrer com eles. O *HuffPost* os respeita. O *HuffPost* repercute colunas ou textos que eles estão fazendo. Mas eles poderiam ver o *HuffPost* como um veículo que consegue repercutir ou reverberar de maneira mais rápida o material deles, dando *link* para eles. Então, acho que o diálogo entre essas produções e operações distintas deveria existir, de maneira mais clara até. O que tem hoje é muito pouco.

Quando estávamos no Grupo Abril, a *Exame* usava muito conteúdo nosso, a *Veja (online)* também. Pouco, mas já era alguma coisa. A operação do *Estadão* evidentemente foi impactada por sites como *HuffPost* e *BuzzFeed*, porque estes praticam outra linguagem que veio para dar um frescor ao jornalismo. E hoje a maneira como essas marcas interagem nas redes sociais é exatamente como fazíamos três anos atrás. Nós até demos uma “encaretada”, digamos assim, e eles ficaram mais rebeldes como éramos. Então, fomos vanguarda nisso e teve uma complementaridade ali. Não foi uma concorrência, pois acabou ficando parecido. Agora, é até mais um cultivo, no sentido de que agora temos de dar outro passo: o primeiro, o da linguagem, foi dado por *HuffPost* e *BuzzFeed* nessa linha (mais de *hard news* no caso do *Huff*).

O novo passo é uma linguagem mais *fun* na área de vídeo, uma coisa mais de reportagem imersiva que os jornais têm, mas não está tão multimídia. E isso é algo no qual estamos investindo aqui: colocando nossos repórteres durante uma semana em uma cidade totalmente fora do *spotlight*, da cobertura *mainstream*. E isso é mais um sinal de que não concorre, pois o jornal (tradicional) não está lá: não vai até a cidade mais poluída do Brasil, não vai aos interiores, até as periferias. Raramente vai. E queremos fazer isso como um projeto permanente do *HuffPost*. Chama-se *Uncovered Cities: Invisible Brazil* (“Cidades fora da área de cobertura: Brasil invisível”). Isso retoma a força da reportagem em um veículo digital. Ou seja: não somos concorrentes, mas queremos cobrir inclusive coisas que eles não estão cobrindo. Não temos o potencial de cobrir isso sempre, mas queremos que isso seja um projeto permanente, que sempre estejamos planejando ir a algum lugar que está fora da área de cobertura dos jornais, por exemplo.

Em relação à plataforma *mobile*: a preocupação é a mesma (de ambos os modelos). O nosso público é 70% *mobile* (acessa o conteúdo por *smartphones*). Essa é uma métrica do mercado, então não é uma questão de concorrência, mas uma preocupação em reter e conquistar leitores de notícias por celular.

O projeto da Lydia Polgreen (diretora do *HuffPost US*), é o *Listening to America*, que consiste em ouvir o que os americanos dos diferentes estados e cidades estão

falando. Está dando certo, só que é um projeto muito maior, já que eles têm 150 jornalistas. Eles percorrem os EUA em um ônibus. Não temos essa escala nem essa estrutura. Mas, tenho quatro repórteres e posso mandar um para dois lugares diferentes. Há uma apuração, uma pré-produção, são contratados *freelancers* para as áreas de vídeo e fotografia e lá vamos nós. Com uma estrutura pequena, conseguimos fazer coisas muito boas. Já fomos para três cidades. Esse projeto deve ir ao ar em novembro e, sim, está super *inline* com o que a Lydia Polgreen quer para o *HuffPost US*, que é não só ouvir as minorias (pelo fato de o *HuffPost* ter ficado com a pecha de só dar voz às mulheres e ao público LGBT). Isso já é muita coisa. Mas queremos dar voz a quem não tem voz também. Vamos ouvi-los. É o que estamos fazendo aqui no Brasil também.

Crédito: Luiz Murauskas



Ricardo Anderáos

Ex-Diretor Editorial do *Brasil Post*

Sócio da consultoria Latitude 0°

Data: 4 de agosto de 2017

1 - É possível entender que o *Huffington Post* aplicou um modelo de parceria pelo qual dependeu, em termos de estrutura e posicionamento de mercado, de um grupo de mídia tradicional para iniciar as suas operações em um país, como ocorreu no Brasil com a Abril? É algo similar ao que aconteceu com as edições francesa (em parceria com o *Le Monde*) e espanhola (com o Prisa, do jornal *El País*), por exemplo?

Ricardo Anderáos - Este modelo foi replicado em todos os países onde a AOL não tinha uma operação forte. As únicas exceções foram Canadá e Inglaterra. No restante, parcerias foram necessárias. Além de uma estrutura física já consolidada, esse modelo também diminui custos de implementação e possibilita uma inserção facilitada no mercado local, disponibilizando recursos humanos e também comerciais.

2 - Ainda sobre esse tipo de parceria, o site acaba desempenhando, dentro desses grupos tradicionais, o papel de um “laboratório de inovações” em jornalismo?

Anderáos - A intenção do Grupo Abril, muito ligado ao jornalismo tradicional impresso pelo conjunto de revistas que possui, era a de obter conhecimentos sobre como operar na esfera digital. Não foi possível compartilhar questões tecnológicas envolvendo, por exemplo, a estrutura de programação da plataforma própria de publicação do *Huffington Post*. Por outro lado, no que se refere ao fazer jornalístico e ao modelo comercial de *native advertising*, a Abril aprendeu muito com o *HuffPost*. Tanto é verdade que, posteriormente, criou o Estúdio ABC (Abril Branded Content, criado em junho de 2015), voltado para esse tipo de publicidade no meio digital.

3 - Como avalia o período em que liderou o planejamento e a implantação do site? Pelo noticiário do período em que a parceria foi anunciada (setembro de 2013), o *Huffington Post* estava otimista com o país (em especial, por perspectivas geradas pela Copa do Mundo e

pelas Olimpíadas, marcadas para os anos seguintes). Havia ainda a expectativa de que a sucursal brasileira iniciaria as atividades no final de 2013, mas somente em 28 de janeiro de 2014 é que efetivamente começou a funcionar. Houve contratempos?

Anderáos - Na verdade, a implementação do projeto pode até ser considerada rápida, visto que uma operação dessa envergadura envolve diversos fatores. Entre a assinatura do contrato (outubro de 2013) e o lançamento do site (janeiro de 2014), foram somente três meses. O “namoro” evoluiu bem, mas houve durante o processo um fato que fez o Grupo Abril passar por uma reavaliação de projetos, que foi a morte do Roberto Civita (ocorrida em 26 de maio de 2013), que foi um grande entusiasta dessa parceria, com a ideia visionária de que a Abril precisava aprender com quem estava sendo bem sucedido no digital.

4 - A estrutura e o respaldo oferecidos pelo Grupo Abril, especialmente no primeiro ano (normalmente o mais difícil para qualquer negócio), foram suficientes? Na sua visão, quais foram os pontos altos e baixos da parceria?

Anderáos - Como pontos altos, destaco a formação da equipe, que teve alguns profissionais da própria Abril e outros de fora; e também a estrutura oferecida. Já como pontos baixos, a questão da divulgação, que foi tímida, basicamente se restringindo aos veículos do próprio grupo; e a comercial, pelo fato de que a Abril não tinha o conhecimento necessário para obter um retorno expressivo com o modelo de negócio digital.

5 - Quais eram as principais etapas do processo de produção de notícias no seu período de chefia?

Anderáos - São quatro etapas importantes, as quais acredito que são mantidas até hoje. A primeira é o levantamento de dados, por meio de análise de métricas e das redes sociais com as ferramentas integradas ao CMS do *HuffPost*, no sentido de obter informações sobre quais são os temas que têm um grau de relevância para a audiência. A segunda é o trabalho jornalístico propriamente dito, envolvendo desde a definição das pautas até o desenvolvimento das reportagens. A terceira é o processo de publicação, utilizando a plataforma própria do *HuffPost*, que possui diversas ferramentas integradas. E a quarta, que acredito ser um grande diferencial dos veículos do século XXI em relação aos tradicionais do século XX, é a interação com a audiência nas redes sociais, participando diretamente das conversas.

6 - De acordo com notícias divulgadas na época (junho de 2015), o contexto do final de seu período à frente do site foi marcado por uma reestruturação orçamentária do Grupo Abril. É possível concluir que, além das dificuldades esperadas para um veículo que trazia uma proposta do exterior inovadora, também houve questões financeiras que atrapalharam o projeto?

Anderáos - Assim como eu, uma centena de outros profissionais foi demitida, pois havia um contexto de crise econômica do País e também da própria mídia, especialmente para grupos como a Abril, que possuem um negócio ainda muito ligado ao faturamento do jornalismo tradicional. Porém, mesmo com essas dificuldades conjunturais, o *HuffPost* conseguiu sobreviver e se mantém até hoje, o que demonstra a qualidade da estruturação do projeto.

7 - O modelo nativo digital representa, neste século, uma das inovações mais importantes no jornalismo em escala global. O próprio *Huffington Post*, criado em 2005, é um caso de sucesso nessa categoria. No seu entendimento, esses sites possuem vantagens competitivas em relação aos chamados “analógicos digitais”, que tiveram de realizar um processo de transição entre a velha e a nova mídia (notadamente, jornais impressos como o *Estadão*)?

Anderáos - Sim, há algumas vantagens que sites como o *HuffPost*, o *BuzzFeed* e o *Vice* possuem por já serem projetos jornalísticos nativos digitais. As empresas tradicionais possuem o que chamo de uma “camada de burocracia”, formada por diversos elementos, como o apego a um modelo de negócio típico do século XX (que ainda gera faturamento para essas empresas) e uma dificuldade de pessoas que compõem essas organizações de ter uma abertura para essa nova realidade do jornalismo.

8 - Sob esse ponto de vista, os dois modelos podem ser considerados “concorrentes” ou “complementares”, levando-se em conta dois importantes aspectos: 1) os respectivos processos jornalísticos de produção; e 2) a importância cada vez maior dada pelos veículos e também pelo público à plataforma *mobile*?

Anderáos - No meu entendimento, não há uma concorrência entre os modelos. Pensar dessa forma é uma abstração errônea, a meu ver. Tenho a convicção de que o fator diferencial de qualquer organização ainda é representado pelas pessoas que a compõem. De nada adianta ter um bom projeto, com ótimos profissionais e uma boa estrutura, se a empresa não estiver disposta a percorrer o caminho necessário para ser bem sucedida no meio digital.